

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة وهران 2 محمد بن احمد

شعبة : العلوم الإجتماعية

تخصص : تنظيم وعمل



كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع التنظيم و العمل

تحت عنوان

دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية
دراسة ميدانية بالمؤسسة الجزائرية

إشراف الأستاذ:

- أ.سويح

إعداد الطالبان :

- شعالة اسامة

- عباس محمد

لجنة المناقشة

لجنة المناقشة		
رئيس اللجنة	جامعة وهران 2 محمد بن احمد	د. بومحراث
مشرف و مقرر	جامعة وهران 2 محمد بن احمد	د.أ. سويح
مناقش	جامعة وهران 2 محمد بن احمد	د.أ. مالك شليح توفيق

السنة الجامعية: 2021/2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ الْمَوَدَّاتِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ الْمَوَدَّاتِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ الْمَوَدَّاتِ

اهداء

أهدي هذا العمل الى من كلله الله بالهبة و الوقار الى من أحمل اسمه بكل افتخار الى من علمني العطاء بدون انتظار, أرجوا أن يمد الله في عمرك والدي العزيز .

الى من تتسابق الكلمات لتخرج معبرة عن مكنون ذاتها ,الى من كان دعاءها سر نجاحي ,اليك يازينة حياتي صديقتي أغلى الحبايب أُمي الغالية .

الى من ساندوني في الحياة و عرفت معهم معنى الحياة اخوتي أطال الله في حياتهم و أنار دربهم .

الى من كانت معي على طريق النجاح و أنارت ظلمته الى من زرعت التفاؤل في دربي والى من تحلوا بالاخاء ,و تقر العين لرؤياها و يطيب القلب لقاءها .

الى كل من ساهم في بلوغي هذا المستوى الى كل طالب علم .

الى كل هؤلاء أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع .

- شعالة أسامة

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	تشكر
	اهداء
	فهرس الأشكال
	فهرس الجداول
أ- ب	مقدمة عامة
الجانب المنهجي و النظري	
الفصل الأول : الاطار العام للدراسة	
1	تمهيد
2	أولاً: اشكالية الدراسة
3	ثانياً : أسباب اختيار الموضوع
3	ثالثاً : أهمية و أهداف الدراسة
4	رابعاً : تحديد المفاهيم
7	خامساً: المداخل و النظريات المقاربة
14	سادساً: الدراسات السابقة
الفصل الثاني : ماهية ادارة تنمية الموارد البشرية	
15	تمهيد
16	أولاً : نشأة و تطور ادارة الموارد البشرية
20	ثانياً : الوظائف الأساسية لادارة الموارد البشرية
27	ثالثاً : أهداف و أهمية الموارد البشرية
28	رابعاً : مفهوم استراتيجية ادارة الموارد البشرية و التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية
30	خامساً: استراتيجيات تنمية الموارد البشرية
30	سادساً : التحول من تسيير الموارد البشرية الى التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية
33	خلاصة الفصل
الفصل الثالث : عموميات حول الميزة التنافسية	
34	تمهيد
35	أولاً : أنواع الميزة التنافسية
37	ثانياً : أهمية الميزة التنافسية
38	ثالثاً : خصائص الميزة التنافسية و شروطها
39	رابعاً : مصادر الميزة التنافسية
40	خامساً: محددات الميزة التنافسية
44	سادساً : مراحل دورة حياة الميزة التنافسية
46	سابعاً: كيفية بناء الميزة التنافسية و الاستراتيجيات التنافسية
51	خلاصة الفصل
الفصل الرابع : الموارد البشرية كمدخل للميزة التنافسية	
52	تمهيد
53	أولاً : خصائص الموارد البشرية كمورد استراتيجي محققة لميزة تنافسية

56	ثانيا : أساليب تطوير الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية
61	ثالثا : إدارة الموارد البشرية من خلال الكفاءات لتحقيق القيمة
63	رابعا : انعكاسات استراتيجيات التنافس على الموارد البشرية
64	خامسا : دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية
67	سادسا : أثر وظائف الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية
71	خلاصة الفصل
الجانب التطبيقي	
الفصل الخامس : الدراسة الميدانية	
الدراسة الميدانية الأولى بمؤسسة سوناظراك (مركب GP1/Z)	
72	تمهيد
73	أولا : تقديم المؤسسة
80	ثانيا : مجالات الدراسة
81	ثالثا : منهج الدراسة المتبع و تقنيات جمع البيانات
84	رابعا : عرض تحليل و تأويل البيانات
95	خامسا : مناقشة الفرضيات واستنتاجات الدراسة
98	سادسا : التوصيات و الاقتراحات
99	خلاصة الفصل
الدراسة الميدانية الثانية بمؤسسة سونلغاز	
100	تمهيد
101	أولا : تقديم المؤسسة و منهج الدراسة المتبع
103	ثانيا : منهجية الدراسة و أدوات جمع البيانات
104	ثالثا : أداة الاستبيان و معالجتها إحصائيا
111	رابعا : مناقشة الفرضيات
112	خامسا : نتائج الدراسة
112	سادسا : توصيات الدراسة
113	خلاصة الفصل
114	الخاتمة العامة
118	المراجع
	الملاحق

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
1	نموذج الفرضيات	01
21	يوضح وظائف ادارة الموارد البشرية	02
22	يوضح نظام التدريب	03
24	يمثل سلم الحاجات عند ماسلو	04
43	يوضح دورة حياة الميزة التنافسية	05
44	يمثل مراحل توزيع الميزة التنافسية	06
47	يوضح الاستراتيجيات العامة للتنافس	07
48	يمثل مضامين سلسلة القيمة الاستراتيجية قيادة التكلفة	08
58	يوضح التعلم ذو الحلقة البسيطة	09
58	يوضح التعلم ذو الحلقتين	10
59	يوضح التعلم ذو ثلاث حلقات	11
60	يوضح دور تطوير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة	12
65	يمثل تحليل نقاط القوة و الضعف و الفرص و التهديدات لأغراض تخطيط الموارد البشرية	13
76	يمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوناطراك	14
79	يمثل الهيكل التنظيمي لمركب GP1Z	15
97	يمثل تلخيص الدراسة بمركب GP1Z فرع سوناطراك	16

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	يمثل وجهات نظر مختلفة للميزة التنافسية	6
02	يوضح الفرق بين تسيير الموارد البشرية و التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية	32
03	يوضح مختلف أبعاد نطاق التنافس التي تأثر على الميزة التنافسية	42
04	يوضح استراتيجيات porter الثلاث و متطلباتها	50
05	يوضح عينة الدراسة	83
06	يمثل توزيع العينة حسب متغير الجنس	84
07	يمثل توزيع العينة حسب متغير السن	84
08	يمثل توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي	85
09	يمثل توزيع العينة حسب متغير الحالة الإجتماعية	85
10	يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الوضعية إتجاه العمل	86
11	يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في العمل	86
12	يمثل توزيع العينة حسب الرتبة الوظيفية	87
13	يوضح أهمية الموارد البشرية في مؤسسة سوناطراك	87
14	يمثل تبني المؤسسة خطط استراتيجية لإدارة الموارد البشرية	88
15	يمثل نوع استراتيجية المؤسسة لتحقيق أهداف التنمية بمؤسسة سوناطراك	88
16	تعتقد المؤسسة أن التسيير الاستراتيجي للموارد من شأنه أن يحقق الميزة التنافسية	89
17	تحليل وصفي لبعد تدريب الموارد البشرية بمؤسسة سوناطراك	89
18	تحفيز المؤسسة الموظفين للاشراك بالدورات التدريبية	89
19	نوع تدريب الموظفين في المؤسسة	90
20	يوضح تلاءم الأجر مع منصب الشغل لدى العاملين	90
21	إهتمام المؤسسة بالجانب المادي فيما يتعلق بالحوافز	91
22	إهتمام المؤسسة بالجانب المعنوي فيما يتعلق بالحوافز	91
23	قيادة الموارد البشرية في المؤسسة	92
24	يوضح صيانة الموارد البشرية في المؤسسة	92
25	تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة	93
26	تسعى المؤسسة أن تكون سباقة في تلبية إحتياجات زبائنها	93
27	تتطلب المؤسسة كافة رغبات الزبائن من منتجات ذات جودة عالية	95

المقدمة :

شهدت السنوات الأخيرة تغيرات و تحديات كبيرة في عالم الأعمال حيث أصبحت منظمات الأعمال بصفة عامة تعيش ظروفًا في غاية الصعوبة في كافة المجالات .

و من أكبر التحديات التي تواجهها المؤسسات الوطنية حاليًا هي مدى قدرتها على التأقلم مع التقلبات و على مسايرة التغيرات و التحولات المعاصرة إلي يشهدها العالم من حولنا و التطور الغير مسبوق في تكنولوجيا الإعلام و انفجار الإبداع التكنولوجي و لعل أبرز أهم هذه التحولات على الإطلاق ظاهرة العولمة و ما تحمله من أفكار و ممارسات لها أثار مباشرة و غير مباشرة على كل الاقتصاديات خاصة منها الدول النامية التي تتميز بهشاشة اقتصادياتها وبعدم قدرة مؤسساتها على التأقلم السريع الفعال مع المتغيرات المتسارعة الوثيرة .

فاليوم أكثر من قبل نتيجة لما تفرضه العولمة من تحرير للتجارة الخارجية و انفتاح الأسواق و تزايد شدة المنافسة و التوجه نحو اقتصاد مبني على المعرفة .

و في ظل هذه التغيرات فان تحقيق الاستمرار و النجاح في السوق أصبح لتلك المؤسسات التي تحقق ميزة تنافسية و تستطيع المحافظة عليها إذا أدركت العديد من المؤسسات حقيقة مهمة كون القيمة الحقيقية لها لا تتجسد في رأس مالها المادي بل رأس مالها الفكري ,مما فرض على المؤسسات مهمات جديدة من أهمها جذب واستقطاب موارد بشرية تتميز بالمعرفة العالية و القدرة المتميزة .

و ما كان لمنظمات الأعمال أن تتماشى مع مهمتها الجديدة لولا تحولها من إطارها التقليدي الذي لم يعد كافيًا لتحقيق تنافسي إلى دورها الاستراتيجي خاصة أن رأس الموارد البشرية تحتاج إلى أساليب حديثة في تسييرها ,كما أنها تعد من أهم الأصول الغير ملموسة التي تسعى المؤسسة جاهدة إلى امتلاكها ,فالإستراتيجية التنافسية المعاصرة التي تتمثل في الحصول على المزيد من الحصص السوقية و المحافظة عليها أصبحت مبنية على العقول البشرية المبدعة و المفكرة بالمؤسسة .

و عليه نجد الاهتمام بالكفاءات و الموارد البشرية أضحت أبرز ما يشكل محور تنافسية المؤسسات , الأمر الذي يتطلب من المؤسسات الراغبة في تحقيق ميزة تنافسية أن تحسن الاستثمار في موجوداتها الفكرية بالشكل الذي يميزها عن المنافسين .

فالعنصر البشري إذا أحسن توجيهه و تسليحه بالعلم و المعرفة البناءة سيضمن تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة و يمكنها من تحقيق الميزة التنافسية التي قد تتمثل في:

- تقديم منتجات بأقل تكلفة , بما يحقق لها ربحية أفضل

- إمكانية الحصول على براءة الاختراع أو حق امتياز أو تصنيع أو تكنولوجيا جديدة أكثر تطوراً و مردودية .

- تقديم منتجات أو خدمات تتناسب مع رغبات الزبائن أو المتعاملين مما يجعلهم يقبلون عليها .

و عليه قد جاءت دراستنا من أجل الاطلاع على مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية بالمؤسسة الجزائرية حيث حاولنا تقديم هذه الدراسة من خلال خطة منهجية علمية انقسمت إلى جانبين : جانب نظري و جانب ميداني مقسمة إلى بضعة فصول

و بغية الإجابة على الإشكالية و التوصل إلى نتائج تؤكد أو تنفي الفرضيات البحث قمنا بتقسيم الدراسة إلى:

- **الفصل الأول :** خصص للإطار العام للدراسة حيث يتم فيه صياغة الإشكالية و تحديد أسباب اختيار الموضوع وأهميته و أهدافه , كما تم تحديد المفاهيم المتعلقة بالموضوع و الدراسات السابقة , و النظريات المفسرة لموضوع البحث

- **الفصل الثاني :** يتناول نظرة عامة حول إدارة الموارد البشرية , نشأتها و تطورها ثم وظائفها و أهميتها و أهدافها و استراتيجياتها بالإضافة إلى تسليط الضوء على إستراتيجية الموارد البشرية من حيث ماهيتها .

- **أما الفصل الثالث :** يتناول عموميات حول الميزة التنافسية فيما يشمل أنواع الميزة التنافسية و أهميتها و خصائصها و شروطها و مصادرها و مراحل دورة حياة الميزة التنافسية و كيفية بناءها و استراتيجياتها في الأخير طرحنا خلاصة الفصل .

- **الفصل الرابع :** الموارد البشرية كمدخل للميزة التنافسية (خصائص الموارد البشرية كمورد إستراتيجية محققة لميزة تنافسية, أساليب تطوير الموارد البشرية و دورها في تحقيق الميزة التنافسية, إدارة الموارد البشرية من خلال الكفاءات لتحقيق القيمة و انعكاسات استراتيجيات التنافس على الموارد البشرية و المقومات المطلوبة لتحقيق التنافسية لإدارة الموارد البشرية)

- **الفصل الخامس :** خصص للجانب التطبيقي للدراسة الميدانية و كان بمركب GP1Z بمؤسسة سوناطراك حيث قمنا بإعطاء نبذة عن مفهوم المؤسسة و طبيعتها و نشأتها بما في ذلك تطرقنا إلى قواعدها الخدمائية .

و أخيراً ختمنا بخاتمة أجمالنا فيها أهم النتائج البحثية و إثبات صحة الفرضيات ثم قمنا بعرض بعض الاقتراحات و التوصيات.

تمهيد :

تعد ادارة الموارد البشرية من أهم القضايا التي تواجه المنظمات المعاصرة و يتضمن ذلك إعداد برامج تدريب خاصة بالجودة و برامج تدريب بشكل عام وعلى الرغم من أن ادارة الموارد البشرية يجب أن تشارك بفعالية في الجهود التنظيمية لتحسين المؤسسة وتطويرها فإن ذلك غالبا لا يحدث و في الحقيقة وان حج.

أولاً : اشكالية الدراسة :

فالعنصر البشري يعتبر واحداً من أهم دعائم التكيف و ضمان البقاء و التطور المؤسسة للاستفادة من هذا المورد البشري تظهر ضرورة تفعيل دور ادارة الموارد البشرية كأداة فعالة ومساهمة في خلق ميزة تنافسية ,ومن خلال ما سبق ذكره جاء موضوع بحثنا لي طرح التساؤل الرئيسي الاتي : ما مدى مساهمة تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة ؟

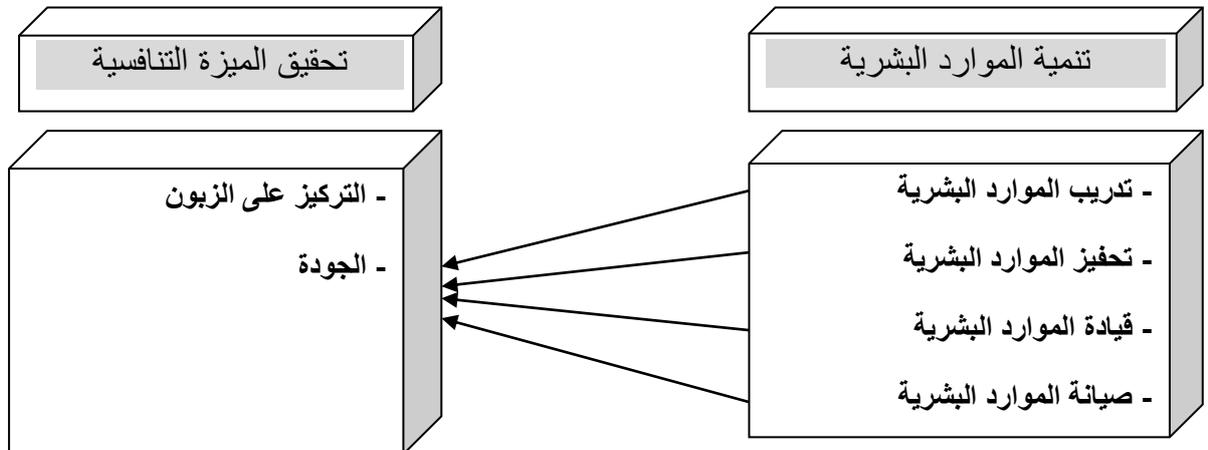
- و ضمن الإشكالية الرئيسة قمنا بطرح مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية :

- 1- هل يساهم تدريب الموارد البشرية في رفع تنافسية المؤسسة ؟
- 2- هل يساهم تحفيز الموارد البشرية في رفع التنافسية المؤسسة ؟
- 3- هل تساهم قيادة الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية بالمؤسسة إستراتيجية تسعى ؟
- 4- هل تساهم الصيانة الموارد البشرية في تحقيق و رفع تنافسية المؤسسة ؟

- و للإجابة عن التساؤلات المطروحة قمنا بصياغة الفرضيات التالية :

- 1- يساهم تدريب الموارد البشرية في رفع تنافسية المؤسسة .
- 2- هناك أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية تحفيز الموارد البشرية في رفع الميزة التنافسية في المؤسسة .
- 3- تساهم قيادة الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية بالمؤسسة.
- 4- تساهم صيانة الموارد البشرية في تحقيق و رفع تنافسية المؤسسة.

و عليه يمكن صياغة نموذج الفرضيات وفق الشكل التالي: الشكل رقم 01: نموذج الفرضيات.



المصدر : من إعداد الطالبين .

ثانيا : أسباب اختيار الموضوع :

لقد كان وراء هذا الاختيار أسباب ودوافع شجعتنا لدراسة هذا الموضوع و التي تتمثل في :

1- الأسباب الموضوعية :

- نقص الدراسات السوسولوجية التي تناولت موضوع ادارة الموارد البشرية و دورها في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية .

- الاستثمار الايجابي للموارد البشرية عامل لتحسين الأداء المؤسساتي .

- الدور الكبير و المتزايد لادارة الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية .

2- الأسباب الذاتية :

- الرغبة الشخصية في معالجة الموضوع .

- تماشي الموضوع المختار مع تخصص دراستنا علم الاجتماع تنظيم وعمل .

- الوقوف على الواقع الذي تعيشه المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (سوناطراك).

ثالثا : أهمية وأهداف الموضوع :

1- الأهمية الموضوع :

- تكمن أهمية الموضوع هذا في ربط موضوع ادارة الموارد البشرية و دراسته في المؤسسة الجزائرية الاقتصادية , التي تعد الشريان الذي يغذي العملاء في المجتمع الجزائري بشتى الخدمات لذا نسعى من خلال هذا الموضوع إلى التعرف على مدى فعالية إدارة الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية بالمؤسسة الجزائرية .

كما تتجسد أهمية الموضوع في لفت انتباه المؤسسة بضرورة تبني إدارة الموارد البشرية من أجل تحقيق ميزة تنافسية و في تحسين صورة المؤسسة .

2- أهداف الموضوع : يمكن تحديد أهداف هذه الدراسة في النقاط التالية :

- التعرف على مفاهيم الموارد البشرية و الميزة التنافسية , توضيح مدى أهمية الموارد البشرية في مؤسسة سوناطراك .

- رغبتنا في التوصل إلى النتائج تقدم إضافة جديدة في مجال إدارة المؤسسات بصفة عامة .

- تقديم بعض الاقتراحات في ضوء النتائج المتوصل إليها بما يساعد على تطوير الموارد البشرية التي تضمن توفير قدرات تنافسية للمؤسسة .

رابعاً: تحديد المفاهيم :

1- مفهوم الإدارة :

أ/ لغة : ادارة اسم مصدر أدار ,بمعنى حرك أي احتوي على الحركة و التشغيل و من ثم تحقيق النتيجة .¹

ب/ اصطلاحاً : يعرف هولت الإدارة على أنها : التخطيط و التنظيم و القيادة و الرقابة للموارد البشرية و المادية و المالية و المعلوماتية في بيئة منظمة .²

- أما هنري فايول فقد عرفها : بأنها المجموعة الأعمال التي تتضمن التنبؤ ,التخطيط و التنظيم و إصدار الأوامر والتنسيق والرقابة.³

- كما يعبر الشامي عن مفهوم الإدارة بأنها : العنصر الأساسي و المهم في المنظمة المسئول عن تنفيذ الأهداف و تحقيق النتائج التي تسعى إليها المنظمة في نشاطها .⁴

ج/ إجرائياً :

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن أن نعرف الإدارة بأنها :الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة في تحديد نشاطها و اتخاذ قراراتها و تحديد أهدافها و تسيير مواردها البشرية و المادية واستخدامها بالطريقة المثلى لتحقيق أهداف المنظمة .

2- مفهوم الموارد البشرية :

- يتفق معظم الباحثين على أن الموارد البشرية هي مجموعة الأفراد التي تكون المؤسسة في وقت معين و يختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث التكوين ,و الخبرة و الطموح,و سلوكياتهم كما يختلفون في وظائفهم ومستوياتهم الإدارية و في مساهمهم الوظيفي⁵

- كما تعرف بأنها جميع الأفراد الذين يعيشون في بلد ما وهذا يعبر عليه احصائياً بعدد السكان في ذلك البلد .

- كما يقصد أيضا بالموارد البشرية تلك الفئة من الأفراد القادرين على أداء العمل و الراغبينم في هذا الأداء بشكل جاد وملتزم لأنهم رأس المال فعلي أي أن لهم عقولا قادرة على التعلم ,النمو ,الاسهام المؤثر في تعزيز الموارد البشرية و الطبيعية و التفاعل بينهما يعطي المورد الانتاجي .

1- محمد حافظ الحجازي ,المنظمات العامة :البناء,العمليات ,النمط الاداري ,طيبة للنشر ,مصر,2002, ص 02.

2- محمد منير حجاب ,الموسوعة الاعلامية,دار الفجر ,مصر 2003,ص 164 .

- محمد حسين العجمي ,الادارة المدرسية ,دار الفكر العربي ,مصر ,2000,ص 27.³

4- غازي ريايعية ,أسس الإدارة الدولية ,مدخل استراتيجي لوظائفها الإدارية ,المركز القومي ,الأردن ,2001,ص 21.

5- وسيلة حمداوي ,إدارة الموارد البشرية ,مديرية النشر الجامعية ,قالمة ,2004 ص 24.

اجرائيا : و بشكل مختصر فان الموارد البشرية هو مجموعة البشر المتواجدون في دولة ما أو مؤسسة معينة و الذين يسعون الى تحقيق أهداف مشتركة .

3- مفهوم إدارة الموارد البشرية : قد تعددت المفاهيم و التعاريف الخاصة بإدارة الموارد البشرية و من بين التعاريف نذكر أهمها :

- نيجرو : عرفها على أنها فن اجتذاب العاملين و اختيارهم و تعيينهم و تنمية قدراتهم و تطوير مهاراتهم و تهيئة الظروف التنظيمية الملائمة من حيث الكم والكيف لاستخراج الأفضل¹.

- وعرفتها الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد بأنها تعني فن اكتساب القوى العاملة ذات كفاءة و تنميتها و الاحتفاظ بها من أجل تحقيق أهداف المنظمة بأقصى قدر من الفعالية في الأداء كما تعرف بأنها انتقاء و اختيار العاملين الجدد و تنمية كفاءات المتواجدين في المنظمة بقصد الاستخدام الأمثل للقوى العاملة و الحصول على نتائج نوعية وكمية في المستوى المطلوب.

- أما فرينش فعرفها على أنها : عملية اختيار و استخدام و تنمية و تعويض الموارد البشرية بالمنظمة².

4- مفهوم الميزة التنافسية :

- عرفها بورتر m.porter بأنها :تنشأ من القيمة التي تستطيع المؤسسة ما أن تخلقها لزبائنها , بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية المفروضة³.

- يعرفها محمد أحمد الخيصرى بأنها : ايجاد أوضاع تفوق مختلفة و مصنوعة تمتلكها مؤسسة معينة تتفق معها في مجالات الانتاج , التسويق, التمويل و الكوادر البشرية⁴.

و الجدول التالي يبين أبرز التعاريف التي تناولها الباحثين من خلال وجهات نظر مختلفة و عبر التركيز على جانب معين كما يلي :

1 - نور الدين حروش , إدارة الموارد البشرية , دار الأمة للطباعة و الترجمة و التوزيع , الجزائر , 2011, ص 17 .

2 - المرجع نفسه , ص 14.

3 - نبيل مرسي خليل, الميزة التنافسية في مجال الأعمال , مركز الإسكندرية للكتاب , مصر , 1998, ص 52.

4 - محمد أحمد الخيصرى , صناعة المزايا التنافسية , مجموعة النيل العربية, مصر , 2004, ص 34.

جدول رقم(1) : وجهات نظر مختلفة للميزة التنافسية :

التوجيه أو التركيز	التعريف	الباحث
- الأنشطة - المكانة - الذهنية	- هي مجالات التي تتفوق بها المنظمة على منافسيها أي التي تميز المنظمة أو منتجاتها ايجابيا عن المنافسين من وجهة نظر الزبون النهائي .	Hafere fanry
- الكلفة - قيمة الزبون	- القابلية على تقديم قيمة متفوقة للزبون . - قدرة المنظمة على تقليص كلفتها الكلية و تحقيق فوائد أعلى من خلال السعر مقارنة مع المنافسين و تحقيق قيمة أكبر للزبون.	Eyans Roppaport
- المنافسة	- هي الوسيلة التي تمكن المنظمة من تحقيق التفوق في ميدان منافستها مع الاخرين .	Macmall and Tampo

المصدر : تامر البكري , استراتيجيات التسويق, جبهة للنشر و التوزيع , 2007, ص 115.

5- مفهوم المؤسسة :

لغة : جمعها مؤسسات وتعني جمعية أو معهد أسست لغاية اق أو اج أو خيرية أو علمية.¹

اصطلاحا : من الصعب أن نحيط في تعريف واحد بمعنى الكلمة مثل مؤسسة فهي مفهوم يتميز بالشمولية و يمكن أن ينظر اليه من زوايا متعددة و لغرض التبسيط و التوضيح ويعتمد عدد كبير من الكتاب محاور للمقاربة عند تعريفهم للمؤسسة وهي كعون اقتصادي , المؤسسة كتنظيم اجتماعي , و المؤسسة كنظام .

- تحديد دوركايم : ينطلق من التعريف الآتي "يمكن...تسمية المؤسسات كل المعتقدات وكل أنماط السلوك المحددة من طرف الجماعة، حيث يمكن تعريف السوسيولوجيا على أنها علم المؤسسات، يهتم بنشأتها ووظيفتها" ، ولقد تبنى أطروحة يؤكد من خلالها على أن المؤسسات الاجتماعية "الظواهر الاجتماعية" تمارس إكراها على الفرد وتدفعه إلى التصرف وفق منطقها .

- تحديد مارسيل موس : Mauss حاول دراسة المؤسسات من خلال كتابه "علم الاجتماع، موضوع ومنهج"، حيث أكد على أن المؤسسة هي مجموع الأنشطة المحددة التي يجدها الفرد أمامه، ويرى على أن علم المجتمع هو علم المؤسسات .

- ماكس فيبر وتعريف المؤسسة: يقترب عنده المؤسسة من مفهوم المنظمة association (المؤسسة كنظام)، فهي تجمع تمنح قوانينه الداخلية نجاحا لكل العاملين بطريقة محددة بمعايير دقيقة وفي منطقة ما ، ويرى على أنها تلعب دور معدل للعلاقات الاجتماعية¹.

¹ - مؤنس راشد الدين , معجم المرام في المعاني والكلام, دار الراتب الجامعية , مصر, 2002, ص 192.

- مالمينوفسكي والمؤسسة: من منطق انثروبولوجي يؤكد على أنها تجمع **groupement** أو عدد من المجموعات الإنسانية تتصرف وفق قواعد معايير، قوانين، حقوق إدارية أو عادات، موثيق².

- المؤسسة كما يعرفها مكتب العمل الدولي : هي كل مكان لمزاولة نشاط اقتصادي و لهذا المكان سجلات مستقلة .

- و للمؤسسة تعاريف كثيرة أيضا ومتعددة منها :

المؤسسة هي عبارة عن منظمة تجمع بين أشخاص ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس الأموال وقدرات من أجل انتاج سلعة ما و التي يمكن أن تباع بسعر أعلى من تكلفته .

كذلك المؤسسة هي وحدة اقتصادية تجمع فيها الموارد البشرية و المادية اللازمة لانتاج اقتصادي وهي أيضا مجموعة من العوامل المنظمة و بكيفية تسمح بانتاج و تبادل السلع و الخدمات مع الأعوان الاقتصادية الأخرى³.

خامسا: المداخل و النظريات المقاربة :

1- النظريات الكلاسيكية :

ان الاهتمام بالإدارة في جميع الاقتصاديات بصفة عامة؛ برزت افكار المدرسة الكلاسيكية فقد أصبحت الإدارة الأساسية بالنسبة لأي تنظيم وعرفت نمو افكار المدرسة بالتسلسل وفق ظهورها.

أ/ مدخل الادارة العلمية :

كانت الادارة العلمية هي أول تغير يحدث في طريق ادارة الأفراد حيث قامت الطرق القديمة على أساس نمط الاشراف الثابت و تهديد الأفراد بفقد عملهم و كان الاعتقاد السائد في ذلك الوقت أن الأفراد متساوون في الانتاجية كما أن الانتاجية الأفراد لم تقاس أو يحدد حجمها و كان الأفراد يتعرضون لانتهاء العمل الفوري و ظل هذا الوضع الى أن جاءت حركة الادارة العلمية و غيرت هذا التفكير اتجاه العنصر البشري .

وقد بدأت تلقى قبولا منذ ظهورها مع مطلع القرن العشرين (1902-1900) فانها عرفت انتشارا كبيرا في عشرية القرن الثانية و تعد سنة 1914، وهي السنة التي شهدت انتشارا كبيرا.

1 - نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014، ص 13-14 .

2 - عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993، ص24.

3 - نوري منير، تسيير الموارد البشرية، المرجع السابق، ص15.

و أهم من يمثل هذا المدخل فريدريك تايلور،(1856-1915) و الذي يعرف بالأب الروحي للإدارة العلمية ,حيث قام بدراسة تصميم العمل ليكون أكثر فعالية وقد كان تركيزه هو و أتباعه (لوثرغوليك,جيمس مونين ,فرانك جيلبرت , وهنري فايول) على دراسة الحركات المطلوبة للأداء لكل عملي ووسائل و الأدوات المستخدمة و الزمن اللازم لكل مهمة لذلك تعرف دراسته باسم الحركو والزمن و باتباع أساليب علمية بدلا من الاعتماد على التقديرات الشخصية لرئيس العمل توصل الى تحديد معايير أداء عادلة لكل عمل و تم رصد أجور تشجيعية للعمال الذين يحققون انتاج يفوق المعايير المحددة .

وقد سميت مدرسة الادارة العلمية بمدرسة الالة و تتسم بما يلي :

- تجريد الفرد من كل احساس بالاستقلالية أو المشاركة بالرأي في العملية الانتاجية .
- ضمان أن يكون العامل مطيعا ,ودون مناقشة لأوامر السلطة التنظيمية .
- اتجاه الأوامر من أعلى الى الأسفل دون أن ترجع عكسيا أي بما يسمى الاتصال الهابط أو النازل .
- اختيار القيادات التنظيمية من خلال المنافسة القائمة على الجدارة و الاستحقاق .

يبدو من خلال هذا العرض أن نظرية الادارة العلمية تولي عناية كبيرة لطبيعة الهيكل الداخلي للتنظيم و تعتبره نظاما مغلقا كما أنها تتصف بالمثالية فيما يخص بحثها عن أفضل الأساليب الواجب اتباعها لرفع كفاءة العمل و الانتاج و بالمقابل فهي تغفل أهمية الانسان في التنظيم و تعتبره مجرد آلة لا تأثير له على السلوك التنظيمي .

وقد واجهت الادارة العلمية مجموعة من الانتقادات من بينها أنها توصف بنظرية الالة و ذلك لاعتمادها على ادمية الفرد أو العامل الانساني داخل التنظيم معتبرة الفرد كالة من منظور اقتصادي محض يقوم على استغلال أقصى طاقة فيزيقية لدى الفرد في العمل و يتحقق الاستغلال الأمثل لتلك الطاقة من خلال تصميم الالة لتكون بالكيفية التمس تحقق هذا الاستغلال لذلك أهتم تايلور و أتباعه من المهندسين الصناعيين بدراسة الوقت و الحركة ووضع أفضل فنون الحركة الفيزيقية للالة ذاتها و ليس للفرد الانسان¹.

ولكن ادارة الموارد البشرية قد ترتبط بظهور حركة الادارة العلمية حيث تطلبت من ادارة الموارد البشرية أن تلعب دورا في معالجة مشكلة العاملين ,تلك المشكلة التي أخذت تظهر كمشكلة ادارية .

¹ - مؤيد سعيد السالم ,ادارة الموارد البشرية ,مدخل استراتيجي ,ط2,عالم الكتب الحديثة للنشر و التوزيع ,الأردن,2006, ص94-95 .

أما فايول فقد بين أن العمليات لا تتم من قبل مصلحة مختصة و إنما في كل مستويات السلطة الهرمية حيث يمكن للعمال المشاركة أيضا في العملية الادارية بدرجة ما و انه كلما ارتفعنا في هرم السلطة كلما زادت أهمية هذه الوظيفة و العكس صحيح , ووضع فايول 14 مبدأ للإدارة و يرى أن العدد غير نهائي و اهتم كثيرا بمبدأ تقسيم العمل و مبادئ تسيير الموارد البشرية تحت أشكال الاستقرار و المبادرة ..

كما يرى أنه يجب أن يتلقى المرؤوس أوامره من رئيس واحد بدلا من أن يتلقى العديد من الأوامر من العديد من الأفراد في وقت واحد و بالنسبة له السلطة تتركز حول الرئيس مثله مثل تايلور غير أنهم ينظرون إلى المؤسسة على أنها منغلقة على نفسها .

وقد أدى تجاهل الإدارة العلمية لأهداف العمال و رغباتهم الشخصية و العاطفية الى ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية في الإدارة .¹

2- النظرية النيوكلاسيكية :

أ/ نظرية العلاقات الإنسانية :

و في أثناء الفترة من (1930-1940) تغير اتجاه الإدارة نتيجة دراسات هاوثون (1880-1949) حيث تحول اهتمام الإدارة العلمية إلى العلاقات الإنسانية .

وذلك ليتمكن العمل على زيادة كفاءة العمل الإنتاجية فإنه يجب معالجة الموضوع من جوانب عديدة لطالما أهملت كاعتبار الفرد عاملا ثابتا مثل عناصر الإنتاج الأخرى بدلا من معاملته كأحد متغيرات و أهمها جميعا بحيث يؤثر سلوكه على المؤسسة .

وقد أوضحت هذه الدراسة أن إنتاجية الفرد لا تتأثر فقط بالطريقة التي يصمم بها العمل و الأسلوب الاقتصادي الذي يكافئ به الفرد و لكن أيضا تتأثر بعوامل اجتماعية و نفسية معينة

فقد اكتشف إلتون مايو عبر أبحاثه و دراساته الميدانية في مصنع هاوثون أن مشاعر و عواطف و وجدان و نفسية الأفراد تتأثر بشدة ظروف العمل مثل علاقة الجماعة أنماط

القيادة و تدعيم الإدارة و هذه المشاعر بدورها تؤثر على إنتاجية الفرد وهكذا فقد تم اقتناع بمعاملة الأفراد باحترام و تقدير لذاتهم مما يساعد على زيادة رضا الأفراد و إنتاجيتهم .

حيث قام مايو و فرقه بدراسة العلاقة بين مجموعة من المتغيرات و بين الإنتاجية و من بين أهم المتغيرات التي كانت محل الاهتمام : كثافة الإضاءة , فترات الراحة , نظام الأجور.

¹ - مؤيد سعيد السالم, المرجع السابق, ص 96 .

بحيث حدد مجموعتين من العاملات : مجموعة ضابطة أين سهر على توفر شدة الإضاءة الثابتة , أما المجموعة الثانية كانت مجموعة تجريبية فأخضع ظروف عملها الفيزيائية لتغير مستمر تارة بالزيادة و تارة أخرى بالنقصان .¹

نخلص بالقول أخيرا بأن مدرسة العلاقات الانسانية استطاعت دراسة التنظيم كنسق اجتماعي , مستخدمة مصطلحات اجتماعية للمرة الأولى من ذلك مثلا الرجل الاجتماعي على غرار الرجل الاقتصادي عند سابقتها كما كان تركيزها على السلوك بدلا الفعل الذي يصعب دراسته و اهتمت بدراسة الجماعات و التنظيم غير الرسمي و اضافة الوظيفة في بعض حالاتها التحليلية و يبدو ذلك في حالة التنظيمات الكبيرة الحجم بحيث أنه كلما كبر حجم التنظيم كلما تباينت وحداته الفرعية و تكاملت فيما بينها للحفاظ على استمراريتها و أيضا ضرورة تكيف التنظيم مع العالم الخارجي .

ب/ النظرية السلوكية :

اهتمت هذه المدرسة بالفرد وسلوكه في التنظيم و أنه لا يمكن معالجة الفرد كوحدة منعزلة و لكي يجب معالجة الفرد كعضو في جماعة يتعرض لضغوطاتها و تأثيراتها و أن سلوك الفرد أو الجماعة في التنظيم الرسمي قد يختلف عن سلوكهم الحقيقي لذا اهتم أنصار هذه المدرسة بالتنظيم غير الرسمي كالصداقات بين أعضاء التنظيم و تأثيراتها على القيادة و من أهم رواد هذه النظرية شيستر بيرنارد , هيربرت سيمون, كريس أرجريس , وجورج مايو.²

3- النظريات الحديثة :

أ/ نظرية النظم :

تعد نظرية النظم احدى أهم النظريات في التنظيم والتي جاءت بعد عدة نظريات سبقتها , مثل النظرية الكلاسيكية و الموقفية لتتوصل لأفضل فهم لهذه النظرية النظرية علينا أولا الحديث على مفهوم التنظيم بشكل عام ثم النظريات التنظيمية .

التنظيم أحد أهم الوظائف الأساسية للإدارة الى جانب وظيفة التخطيط التوجيهي الرقابة حيث أن الاهتمام الرئيسي في التنظيم ينصب على تجزئة الموارد حسب العمل الذي يجب القيام به و تحديد جماعة العمل و تشكيل مراتب السلطة و ايجاد توازن بين السلطة و المسؤولية و يتضمن التنظيم تأسيس علاقات بين نشاطات النظام التي سيتم ممارستها و مستخدميه الذين سيباشرونها و يقومون بها و كذلك بين العوامل المادية و التسهيلات اللازمة لممارسة هذه النشاطات .

1 - عبد الحميد رجب, إدارة الموارد البشرية, دار الفكر العربي, القاهرة, 2006, ص76 .

2 - المرجع نفسه, ص79 .

ب/ النظرية الموقفية :

تعتبر النظرية الموقفية لفريد فيدلر هي واحدة من أهم نظريات القيادة، وتعتمد بشكل أساسي على مبدأ التكيف والتأقلم في المواقف المختلفة، وتشير النظرية الموقفية إلى أن القادة الأكثر نجاحاً هم أولئك الذين يكتفون أسلوب قيادتهم مع جاهزية الأداء (القدرة والرغبة) للفرد أو المجموعة التي يحاولون قيادتها أو التأثير فيها، حيث تختلف القيادة الفعالة، ليس فقط مع الشخص أو المجموعة، ولكنها تعتمد أيضاً على المهمة أو الوظيفة التي يجب إنجازها.

حيث تكمن أهمية و تطبيقات النظرية الموقفية على تحديد المواقف المطروحة والتي تحتاج لنوعية معينة من القادة، وبالتالي اختيار القادة وفقاً لتلك المواقف. فعلى سبيل المثال، يتطلب منصب رئيس الجامعة سمات قيادية مختلفة عن منصب رئيس القسم ... وهكذا. وبالتالي يمكن الاستفادة من النظرية الموقفية في قرارات الترقية والتعديل الإداري للمناصب وخلافه.¹

ومن أبرز الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية :

- عدم وجود نمط قيادي معياري يمكن استخدامه بشكل موحد في جميع المواقف.
 - تقيد القادة بالمواقف التي تواجههم ويتصرفون على أساسها.
 - اعتماد نجاح القادة أو فشلهم على طبيعة المواقف.
- و تعالج نظرية الإدارة الموقفة موضوع المستويات المختلفة في المنظمة و تسلط الضوء المديرين في المستوى الآخر.²

ج/ نظرية Z ويليام أوشي :

نظرية Z التي توصل اليها البروفيسور ويليام أوشي بعد اجرائه لعدة بحوث و دراسات ميدانية في اليابان و الولايات المتحدة الأمريكية من أجل التوصل الى سر نجاح الادارة البيانية التي تقوم على العامل الانساني و روح الجماعة و اشتراط العامل في اتخاذ قرارات و خلق الجو الأسري في المؤسسة وروابط انسانية و اتصالات مستمرة و الشعور بالمسؤولية و الرقابة الذاتية الشعور بالملكية لكل المؤسسة و عدم الفصل العامل عن العمل مدى الحياة و أهمية تحقيق دستور لكل مؤسسة يسعى الجميع لتحقيقها بالولاء و الانتماء و الاخلاص و من أهم الدروس التي تقدمها النظرية : الثقة، المهارة، الألفة والمودة .

1 - نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، جامعة الاسكندرية، 1999، ص 25 .

2 - المرجع نفسه، ص 25 .

و يمكن توضيح فلسفة الإدارة البيانية في الميزات التالية :

- الوظيفة مدى الحياة.
- عدم التخصص في المهنة.
- التقييم والترقية البطيئة: ليس في أقل من 10 سنوات.
- الانضباط الذاتي.
- طريقة اتخاذ القرارات الجماعية: سواء فيما تتعلق بإحداث تعديل في عمليات الإنتاج أو بقرار تأسيس مصنع أو فرع جديد.
- الاهتمام الشامل بالفرد.
- الإدارة الأبوية.
- و من خصائص الإدارة البيانية حسب بيتر داركر :
- اتخاذ القرار بصورة جماعية .
- التوظيف مدى الحياة .
- و تعتمد النظرية Z على المحاور التالية :
- أن تتم عملية تقييم الموظفين مرة أو مرتين سنويا، وفق مقاييس رسمية واضحة.
- التركيز على الأداء أكثر منه على العلاقات غير الرسمية.
- أن يتناسب الشكل التنظيمي مع الظروف المتغيرة والتكنولوجيا المعقدة.
- التقليل من المستويات الإدارية وأن تتصف بدرجة أقل من الرسمية.
- تفعيل أسلوب العمل الجماعي لضمان الولاء التنظيمي على المدى الطويل.
- أن يتم التوظيف لمدة طويلة، أما الترقيات فبشكل بطيء.
- اتخاذ القرارات بطريقة جماعية، أما تحمل المسؤولية فيكون بشكل فردي.
- الاهتمام الشامل بالموظفين ورفاهيتهم.
- مجال العمل متخصص بدرجة معتدلة (التركيز على التدوير الوظيفي و التدريب).

د/ مدخل الموارد البشرية :

يعتبر مدخل الموارد البشرية حديثا نسبيا في ادارة الأفراد و لقد بدأ استعماله مع مصطلح السبعينات من القرن 20, حيث أكدت البحوث و الدراسات في مجال العلوم السلوكية على اعتبار الأفراد كموارد و ليسوا مجرد أناس يتحركون و يتصرفون فقط على أساس مشاعرهم و عواطفهم بل يمكن أن يحقق فوائد و مزايا كثيرة لكل من المؤسسة و الفرد على حد سواء, ومع مرور الوقت تزايدت أهمية مدخل ادارة الموارد البشرية فمن خلال المدخل يمكن للمؤسسة أن تستفيد بطريقتين : أولهما زيادة الفعالية التنظيمية و ثانيهما اشباع حاجات الفرد .

حيث أنه لا بد من اعتبار كل من الأهداف التنظيمية و حاجات الأفراد منفصلان عن بعضهما البعض و أن تحقيق أي منهما يكون على حساب الاخر فقد اعتبر مدخل الموارد البشرية كلتا المهمتين تكملان بعضهما البعض و أن تحقيق المكاسب في احدهما لن يكون على حساب الأخرى و يقوم هذا المدخل على مايلي :

- أن الأفراد هم عبارة عن استثمار اذا أحسنت ادارته و تنميته يمكن يحقق الاستثمار مكاسب طويلة الأجل للمؤسسة تتبدى فب أحسن صورها من خلال الزيادة الانتاجية .

- لا بد أن توجيه السياسات و البرامج و الممارسات لاشباع الحاجات النفسية و الاقتصادية للفرد.

- لا بد أن تهيأ بيئة العمل بحيث تشجع الأفراد على تنمية و استغلال مهاراتهم وقدراتهم لأقصى حد .

- برامج و ممارسات الموارد البشرية يجب أن توضع و تنفذ مراعية تحقيق التوازن بين حاجات الأفراد و أهداف المنظمة و تتحقق هذه المهمة من خلال عملية دائرية و التي يساعد فيها كل من المنظمة و الأفراد بعضهما البعض على مقابلة أهدافهم¹.

¹ - نادية العارف, المرجع السابق, ص36 .

سادسا: الدراسات السابقة :

أ/ الدراسات الأجنبية :

- دراسة ميمون واخرون 2009 MEMON AND OTHERS.

بعنوان : Human capital a source of competitive ideas for strategic leadership

رأس المال البشري كمصدر للميزة التنافسية كفكر القيادة الاستراتيجية .

وقد هدفت هذه الدراسة لتوضيح أن رأس المال البشري يعتبر المصدر الرئيسي للميزة التنافسية بحيث توصلت الدراسة , بأن التكنولوجيا و العولمة وزيادة المنافسة بين المنظمات قد عملت على تغيير النماذج المؤدية للميزة التنافسية ,وبأنه لا بد من استخدام مصادر أو نماذج أخرى لتحقيق الميزة التنافسية في ظل عصر المعرفة الحالي

ب/ الدراسات العربية :

- دراسة بعنوان : دور الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية ,دراسة حالة الجامعة الاسلامية بغزة . من اعداد الباحث عبد الرحمن ابراهيم أحمد المقادمة , قدمت هذه الدراسة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجيستر في ادارة الأعمال بالجامعة الاسلامية ,غزة,2013.

- دراسة قوبع خيرة, بعنوان تنمية الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ,دراسة حالة بالمطاحن الكبرى الظهرة بمدينة مستغانم,مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجيستر علوم تسيير,2010-2011.

تمثلت اشكالية الدراسة في: اذا كانت الموارد البشرية هي أثن عنصر لدى المؤسسة فكيف يمكنها تحقيق ميزة تنافسية من خلالها.

ومن أهم نتائج الدراسة: أهمية المورد البشري في تحقيق الميزة التنافسية.

- دراسة شوالي نور الهدى,بعنوان مساهمة إدارة الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية بالمؤسسة الجزائرية,دراسة ميدانية بينك الفلاحة و التنمية الريفية, مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل,2017,.

حيث تمثلت اشكالية الدراسة كالاتي: مامدى فعالية إدارة الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة ,وقد توصلت هذه الدراسة لعدة نتائج أهمها :

- أن الموارد البشرية تتمتع بفعالية كبيرة في خلق الميزة التنافسية.

تمهيد :

ان ادارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة انما هي نتيجة للعديد من التطورات من حيث الوظيفة و الأهداف و الأدوار ,تزامنت مع التغيرات التي شهدتها نمو المؤسسات أو الحاجات المتعلقة بالتنمية الموارد البشرية و مرت بالعديد من المراحل .

أولاً : نشأة و تطور ادارة الموارد البشرية :

تشهد آثار وكتابات الحضارات القديمة على وجود فكر يوجه الموارد البشرية في بناء هذه الحضارات كما تقدم الأديان السماوية فلسفات عميقة للموارد البشرية في مجال الأعمال، وربما يحتاج الأمر من الباحثين الحاليين إلى إيجاد الروابط الواضحة بينها وبين الممارسات المعمول بها حالياً.

ولقد مرت الموارد البشرية بعدة مراحل متباينة عرفتھا الإنسانية من خلال تطورها و لذا فإن مفهوم الحديث لوظيفة إدارة الموارد البشرية لم يستقر إلا بعد سلطة طويلة من التطورات التي مرت على الجنس البشري وهو يمارس العمل .

و للتعرف على ذلك نتبع المراحل التالية :

- مرحلة ما قبل التصنيع
- مرحلة ما بعد التصنيع
- مرحلة الادارة العلمية
- مرحلة الحرب العالمية الأولى
- المرحلة ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية
- مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى الوقت الحاضر

و من أهم المراحل لتطور ادارة الموارد البشرية :

1/ مرحلة ما قبل التصنيع :

تميزت هذه الفترة بالاعتماد الكلي على الزراعة و الصيد و فيها لم يكن لنشاط ادارة الموارد البشرية اهتمام واضح , حيث أن تجمعات الزراعية أو لأغراض الصيد كانت تنشأ بشكل عفوي بعيدا عن ادارة المنظمة التي تستند لمبادئ واضحة أو أدلة عمل , و بالرغم من السمة السائدة للتجمعات في هذه الفترة كانت زراعية فقد توجهت جهود لا بأس بها و أثمرت في بناء حضارات عريقة قائمة على أساس تنظيم و تعبئة الجهد البشري باتجاه أهداف كانت تعتبرها تلك الحضارات مهمة في بناء مجتمعاتها في ذلك الوقت .

و بالرغم من شيوع استخدام بعض المبادئ الادارية في تلك الفترة الا أن العملية الادارية تركزت حول استخدام الأراضي و الموارد البشرية لتحقيق أهداف محددة هي الانتاج الزراعي علاوة على وضوح صفة الدمج بين الملكية و الادارة, لهذا كان القطاع الزراعي أحد أشكال الادارة المستخدمة في حقل الزراعة حيث كان المالك المدير هو الذي ينظم و يوجه و ينسق و يقيم الأفراد العاملين في القطاعات الزراعية .¹

2/ مرحلة ما بعد التصنيع :

تطورت الحياة الصناعية بعد الثورة الصناعية قبل ذلك كانت الصناعات محصورة في نظام الطوائف المتخصصة؛ إذ كان مثلاً الصنّاع يمارسون صناعتهم اليدوية في المنازل بأدوات بسيطة و من ناحية إدارة الموارد البشرية كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية لكثير من المشاكل الإنسانية إذ:

نظرت إلى العامل بصفته سلعة تُباع وتُشتري بعد أن اعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من اعتمادها على العامل.

نشأة كثير من الأعمال المتكررة التي لا تحتاج إلى مهارة بسبب نظام المصنع الكبير.

و على الرغم من ذلك فإن الثورة الصناعية حققت زيادة هائلة في الإنتاج والسلع.²

3/ مرحلة ظهور حركة الادارة العلمية :

من التطورات التي ساهمت في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية, انتشار حركة الإدارة العلمية بقيادة (تايلور) الذي توصل إلى الأسس الأربعة للإدارة وهي :

1 - محمد عبد الحافظ, إدارة الموارد البشرية بين الفكر التقليدي و المعاصر, دار الفجر للنشر و التوزيع, 2001, ص11.

2 - المرجع نفسه, ص12-13.

- تطوير حقيقي في الإدارة: ويقصد (تايلور) بذلك استبدال الطريقة التجريبية أو طريقة الخطأ والصواب في الإدارة بالطريقة العلمية التي تعتمد على الأسس المنطقية، وملاحظة المنظمة، وتقسيم أوجه النشاط المرتبطة بالوظيفة، ثم تبسيط واختصار الأعمال المطلوبة، اعتماداً على أعلى المواد والمعدات المستخدمة.

- الاختيار العلمي للعاملين: ويعده (تايلور) الأساس في نجاح إدارة الموارد البشرية، فبعد أن نتأكد من قدراتهم ومهاراتهم اللازمة لتحمل عبء الوظيفة-يتم اختيارهم.

- الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية وتعليمهم: إذ يؤكد (تايلور) أن العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه إلا بعد أن يكون لديه استعداد للعمل، وتدريب مناسب على العمل، وهو أمر جوهري للوصول إلى المستوى المطلوب من العمل.

- التعاون الحقيقي بين الإدارة والموارد البشرية: يؤكد (تايلور) أنه بالإمكان التوفيق بين رغبة العامل في زيادة أجره وبين رغبة صاحب العمل في تخفيض تكلفة العمل، وذلك بزيادة إنتاجية العامل بأن يشارك في الدخل الزائد لارتفاع معدل إنتاجيته.

وقد أكد (تايلور) على معايير العمل، وقبول بهجوم، وركز هذا الهجوم على مطالبته للعمال بأداء معدلات إنتاج دون أن يحصلوا على أجر بنفس الدرجة، كما أهمل الجانب الإنساني.¹

4/ بداية الحرب العالمية الأولى :

أظهرت الحرب العالمية الأولى الحاجة إلى استخدام طرق جديدة لاختيار الموظفين قبل تعيينهم مثل (ألفا وبيتا)، وطُبقت بنجاح على العمل تفادياً لأسباب فشلهم بعد توظيفهم. ومع تطور الإدارة العلمية وعلم النفس الصناعي بدأ بعض المتخصصين في إدارة الموارد البشرية الظهور في المنشآت للمساعدة في التوظيف والتدريب والرعاية الصحية والأمن الصناعي، ويمكن اعتبار هؤلاء طلائع أولى ساعدت في تكوين إدارة الموارد البشرية بمفهومها الحديث. وتزايد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال من إنشاء مراكز للخدمة الاجتماعية والإسكان؛ ويمثل إنشاء هذه المراكز بداية ظهور أقسام شؤون الموارد البشرية، واقتصر عمله على الجوانب السابقة، وكان معظم العاملين في أقسام الموارد البشرية من المهتمين بالنواحي الإنسانية والاجتماعية للعامل.

ثم أنشئت أقسام موارد بشرية مستقلة، وأعد أول برنامج تدريبي لمديري هذه الأقسام عام 1915 وقامت (12) كلية بتقديم برامج تدريبية في إدارة الموارد البشرية عام 1919 وعام 1920 أنشئت كثير من إدارات الموارد البشرية في الشركات الكبيرة والأجهزة الحكومية.²

1 - محمد عبد الحافظ، المرجع السابق، ص13-15.

2 - محمد عبد الحافظ المرجع السابق، ص16.

6/ المرحلة ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية: (مرحلة العلاقات الانسانية)

شهدت نهاية العشرينيات وبداية الثلاثينيات من هذا القرن تطورات في مجال العلاقات الإنسانية؛ فقد أُجريت تجارب (هوثورن) بواسطة (التون مايو)، وأقنعت الكثيرين بأهمية رضاء العاملين عن عملهم وتوفير الظروف المناسبة للعمل، حيث تميزت هذه الفترة بظهور حركات و تنظيمات عمالية بالمنظمات¹.

7/ مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى الآن :

في هذه المرحلة اتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية؛ إذ شملت تدريب وتنمية العاملين، ووضع برامج لتحفيزهم وترشيد العلاقات الإنسانية، وليس فقط حفظ ملفات الموارد البشرية، وضبط حضورهم، وانصرافهم، والأعمال الروتينية.

مازالت الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية تركز على العلاقات الإنسانية، والاستفادة من نتائج بحوث علم النفس والانثروبولوجيا، وكان نتيجة ذلك تزايد استخدام مصطلح العلوم الإنسانية؛ إذ إنه أكثر شمولاً؛ لأنه يضع في اعتباره جميع الجوانب الخاصة ببيئة وظروف العمل والعامل وأثرها على سلوكه، ويجب التأكد من أن العلوم السلوكية ما هي إلا مجرد أداة مساعدة للإدارة في الكشف عن دوافع السلوك الإنساني للعاملين، وأثر العوامل على هذا السلوك، وتضيف نوعاً من المعرفة الجديدة التي يُستفاد منها في مجالات إدارة الموارد البشرية، مثل: سياسة التحفيز والتنظيمات غير الرسمية.

و مستقبلاً يمكن النظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها في نمو متزايد لأهميتها في كافة المنشآت نتيجة التغيرات السياسية والتكنولوجية، وهناك تحديات يجب أن تتصدى لها إدارة الموارد البشرية مثل: الاتجاه المتزايد في الاعتماد على الكمبيوتر، والأوتوماتيكيات في إنجاز كثير من الوظائف التي كانت تعتمد على العامل. وأيضاً الضغوط السياسية والاقتصادية، والتغير المستمر في مكونات القوى العاملة من حيث المهن والتخصصات، ويجب التأكيد على استخدام المفاهيم الجديدة، مثل: هندسة الإدارة، والجودة الشاملة في مجال إدارة الموارد البشرية².

1 - محمد عبد الحافظ، المرجع السابق، ص17

2 - المرجع نفسه، ص17-18

ثانيا : الوظائف الأساسية لادارة الموارد البشرية :

أ-1/ الوظائف الأولى لإدارة الموارد البشرية وتتمثل فيما يلي:

- تحليل العمل: وتعني هذه الوظيفة التعرف على الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة وتحديد المسؤوليات الملقاة على عاتقها وتصمم الوظيفة بشكل مناسب وتحديد مواصفات من يشغلها.

- تخطيط القوى العاملة: تعني تحديد احتياجات المنظمة من أنواع وأعداد العاملين ويتطلب هذا تحديد طلب المؤسسة من العاملين وتحديد ما هو معروف ومتاح منها والمقارنة بينها لتحديد صافي العجز والزيادة في القوى العاملة للمؤسسة

الاختيار والتعيين: وتهتم هذه الوظيفة بالبحث عن العاملين في سوق العمل وتصفياتهم من خلال طلبات التوظيف والاختيار والمقابلات الشخصية وذلك لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب .

- تصميم هيكل الاجور: وتهتم هذه الوظيفة بتحديد القيمة والأهمية النسبية لكل وظيفة وتحديد أجرها وتحديد الدرجات الأجرية للوظائف كما تهتم الوظيفة بإدارة سليمة لنظام الأجور حتى يتم ضمان مقابل للقيم والهيئات المختلفة للوظائف المختلفة.

أ-2/ الوظائف الثانية أي الوظائف التي تأتي بعد تحسين الفرد في عمله و تتمثل في:

تصميم أنظمة الحوافز: وتعني منح مقابل عادل للأداء المتميز ويمكن تحفيز العاملين على أدائهم الجماعي فتظهر الحوافز الفردية والحوافز الجماعية وأيضا هناك حوافز على أداء المنظمة ككل.

تصميم أنظمة مزايا وخدمات العاملين: تهتم المؤسسة بمنح عاملها كمزايا معينة مثل المعاشات والتأمينات الخاصة بالمرض والبطالة كما تهتم المنظمات بتقسيم خدمات للعاملين في شكل خدمات مالية واجتماعية رياضية وقانونية وقد تمتد إلى الإسكان والمواصلات وغيرها.

تقييم الأداء: تهتم كل مؤسسة تقريبا بتقييم أداء موظفيها ويتم ذلك من خلال أساليب معينة وغالبا ما تقوم بتقسيم الرؤساء المباشرين بهدف التعرف على الكفاءة العامة للعاملين وبغرض التعرف على أوجه التطور في الأداء.¹

1 - محمد عبد الحافظ, المرجع السابق,ص 21-22

الفصل الثاني : ماهية ادارة تنمية الموارد البشرية

التدريب: تمارس المؤسسة أنشطة التدريب بعرض رفع كفاءة الأفراد ومعارفهم ومهاراتهم وتوجيه واتجاهاتهم نحو أنشطة معينة على الشركة أن تحدد احتياجات المرؤوسين للتدريب وان تستخدم الأساليب والطرق المناسبة وأن تقيم فعالية هذا التدريب.

تخطيط المسار الوظيفي: تهتم هذه الوظيفة بالتخطيط للحركات الوظيفية المختلفة للعاملين في المؤسسة وعلى الأخص فيما يخص النقل والترقية والتدريب ويحتاج هذا إلى التعرف على نقاط القوى لدى الفرد ونقاط الضعف لديه¹.

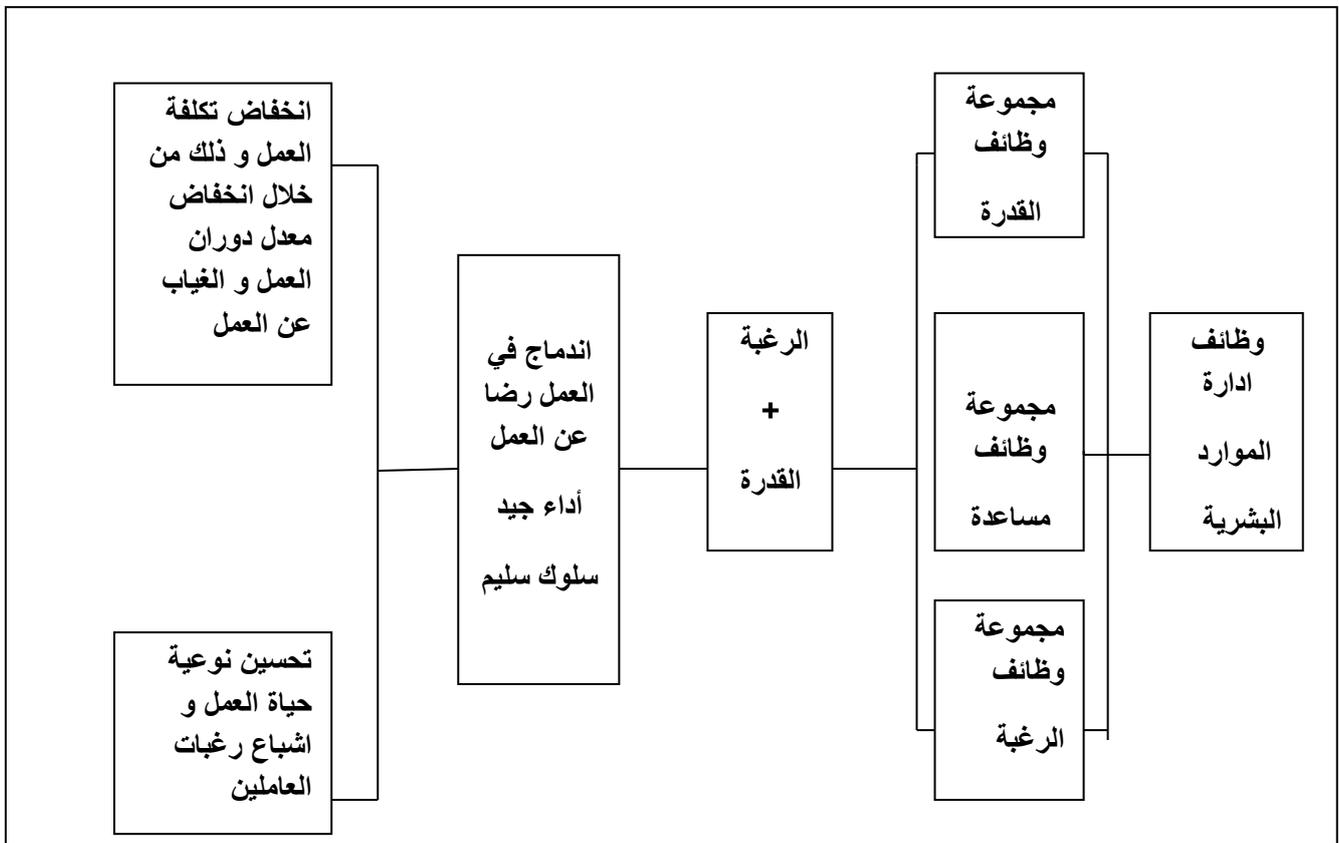
ب/ الوظائف المساعدة لإدارة الموارد البشرية

1- العلاقة مع النقابات : وهي وظيفة تهتم بتنظيم العلاقات مع التنظيمات العمالية (النقابات) والتطرق إلى الموضوعات مثل الشكاوي والنزاعات العالمية والفصل من الخدمة.

2- أمن وسلامة العاملين: وهي تهتم بإجراءات الحفاظ على سلامة العاملين والأمن والصحة والاتجاهات النفسية السليمة لهم.

3- ساعات وجدول العمل : وتهتم هذه الوظيفة بتحديد ساعات العمل والراحة والإجازات وفقا لنظام يناسب طبيعة المؤسسة ووضع نظام بتكفل بكفاءة العامل².

شكل رقم 02: يوضح وظائف ادارة الموارد البشرية :



1 - محمد عبد الحافظ, المرجع السابق, ص22.

2 - المرجع نفسه, ص 22-23.

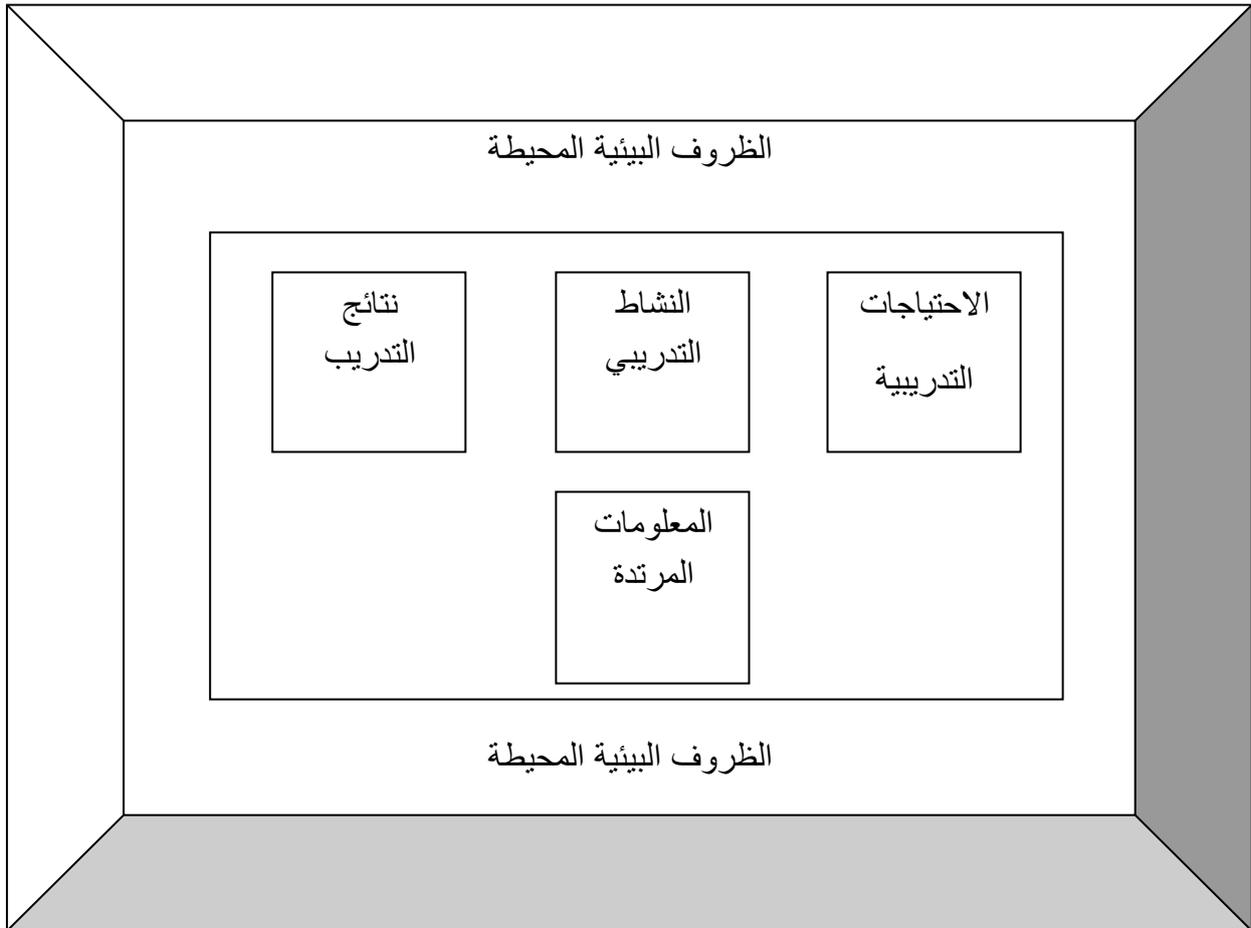
كما يوجد تصنيف آخر لوظائف تنمية الموارد البشرية كالتالي:

تعتبر إدارة الموارد البشرية واحدة من فروع علم الإدارة التي تهتم بالعاملين و شؤونهم و تنظيماتهم كذلك تنظيم الإدارة و صياغتها في أطر تساعد العاملين على تأدية وظائفهم بصورة أفضل عن طريق تدريبهم و تحسين مهاراتهم و تقديم الحوافز لهم و تتبع مساهمهم المهني .

أ/ التدريب : بما يعني هو أي نشاط مصمم لتحسين أداء شخص آخر في مجال محدد لذلك نفكر بالتدريب بأنه عنصر فاعل¹.

ويعرف التدريب بأنه إجراء منظم من خلاله يتعلم الأفراد المعرفة المهارة و المتعلقة بغرض محدد ومعين².

الشكل رقم 3: نظام التدريب



المصدر : مصطفى أبو بكر, إدارة الموارد البشرية, الدار الجامعية, الاسكندرية, 2008, ص 336.

1 - قويع خيرة, تنمية الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية, تسيير الموارد البشرية, جامعة أبي بكر بلقايد, 2010-2011, ص 16.

2 - مصطفى محمود أبو بكر, إدارة الموارد البشرية, الدار الجامعية, الاسكندرية, 2008, ص 331.

كما نجد أن للتدريب أهمية كبيرة في الدور الذي يلعبه في تنمية و تطوير الأيدي العاملة بكافة مستوياتها و لما لها من أهمية في تزويد تلك الأيدي العاملة بمستجدات الوظيفة و الخبرات التي يستلزم الإحاطة بها , و هذه الأهمية تهدف الى :

- توفير القدرة و الخبرة للعاملين حتى يستطيعو القيام بواجباتهم المنوطة إليهم بأفضل مستوى ممكن .

- نقل المستويات الإدارية و العاملين إلى مرحلة السير قدما في العمل و السيطرة على مستجدات الأعمال بكل ثقة و موضوعية.¹

كذلك توجد أنواع التدريب و هي حسب مالكوم بيل فإن الأساليب التدريبية مقسمة إلى ثلاث أساليب كالتالي :

- التدريب أثناء الوظيفة .

- التدريب خارج الوظيفة.

- تدريب الموظفين الجدد

ب/ التحفيز :

وقد وردت تعاريف كثيرة توضح مفهوم الحافز تلتقي جميعا بكونها تعرف الحافز علأنه ذلك المثير الذي يحرك الفرد نحو تحقيق هدف معين يتحقق من خلال أهداف المنظمة و الفرد على حد سواء و من جملة ما ورد من هاته التعريفات ما يلي:²

- الحوافز هي أساليب تحريك قدرات العاملين بما يزيد من أدائهم كما و نوعا .

- الحوافز هي أساليب حث العاملين لأداء أعمالهم بإخلاص و جد.

- هي أساليب توجيه سلوك الانسان للقيام بعمل معين أو الابتعاد عنه بقصد تحقيق هدف المنظمة و الفرد و المجتمع و هي أساليب تحسين استغلال وسائل أو عناصر الإنتاج.

من أهم نظريات التحفيز نجد كما يلي:³

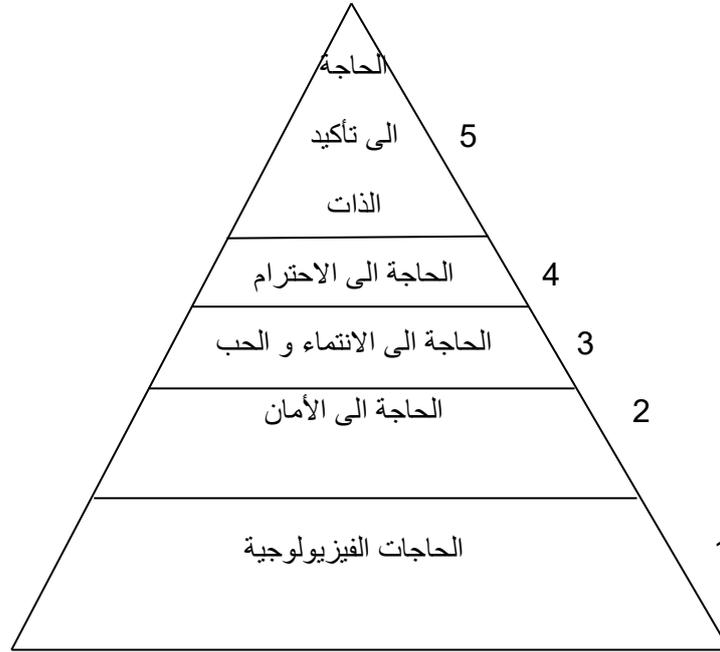
1- نظرية تدرج الحاجات : إبراهيم ماسلو إذ تقوم هذه النظرية على أساس أنه يمكن تقسيم حاجات العاملين إلى خمسة مستويات , رتبت بشكل متدرج بحسب أهميتها للفرد كما يلي يتضح في الشكل التالي :

1 - قويع خيرة المرجع السابق, ص17.

2 - براء رجب تركي, نظام الحوافز الإدارية, دار للنشر و التوزيع, عمان الأردن, 2015, ص12.

3 - براء رجب تركي, المرجع نفسه, ص14.

الشكل رقم 4: يمثل سلم الحاجات عند ماسلو



المصدر : نجم عبد الله العزاوي, عباس حسين جواد, الوظائف الاستراتيجية في ادارة الموارد البشرية, دار اليازوري,العلمة للنشر,الأردن,2010,ص 337.

2- نظرية التوقع : اعتمدت هذه النظرية على فكرة تباين الناس في نوع و طريقة الاستجابة للمؤثرات الخارجية و الداخلية التي توجه سلوكهم من خلال دفعهم و تحفيزهم و يمكن التعبير عن هذا النموذج في المعادلة التالية : الحافزية = قوة الرغبة x التوقع .

3- نظرية العاملين : لقد قام هرزبرك و عدد من زملاءه بوضع نموذج أو نظرية أخرى للتحفيز يعتمد على فكرة تقسيم العوامل أسموها العوامل المحفزة و العوامل الوقائية .

ج/ القيادة :

تواجه أكثر المنظمات مشاكل و صعوبات عديدة تؤثر كثيرا على المنظمة و على القدرة التنافسية لها و من بين الأسباب التي تؤدي إلى مثل هذه المشاكل هو عدم توفر القيادة أو الإدارة التي تدير المنظمة بشكل جيد و فعال .

و تعرف القيادة على أنها القدرة على التأثير في سلوك الأفراد الجماعة و تنسيق جهودهم و توجيههم لبلوغ الغايات المنشودة إضافة أن القيادة لها دور رئيس في إنجاز الأهداف و إحداث التفاعل بين الأفراد و التأثير في الأفراد و الجماعات و التنظيم و المجتمع¹.

1 - أسامة خيرى,القيادة الإستراتيجية ,دار للنشر و التوزيع,عمان الأردن, 2004,ص16.

و للقيادة نظريات كثيرة نذكر منها :

1- نظرية السمات : و يرى أصحاب هذه النظرية أن الله قد منح قلة من الأشخاص بعض الخصائص و السمات و المميزات التي يتمتع بها غيرهم و هذه السمات هي التي تؤهلهم لقيادة المجموعة و التأثير في سلوك أفرادها إلى جانب هذه الصفات و السمات يفترض إلمام بعدد من المهارات المكتسبة التي ترتبط و تؤثر على القائد و أداءه وهي :

- المهارة الفنية و تتطلب معرفة القائد المتخصصة في فرع من فروع العلم و القدرة على الأداء الجيد في حدود التخصص .

- المهارة الإنسانية : و هذه المهارة تعني قدرة القائد على التعامل مع الأفراد و الجماعات بعكس المهارة الفنية التي تعني القدرة على التعامل مع الأشياء .

- المهارة الذهنية : و هي شقان مهارة إدارية و مهارة سياسية

2- نظرية الموقف : نظرية الموقف تربط بين سمات و صفات القائد و الموقف الإداري الذي يعمل فيه (فالقائد في قمة الهيكل التنظيمي يحتاج إلى مهارات و قدرات تخلف عن تلم التي يحتاجها مدير إدارة أو رئيس قسم)

3- النظرية التفاعلية : هذه النظرية تركز على الجمع بين النظريتين السابقتين (السمات و الموقف) فالقيادة الناجحة لا تعتمد على السمات التي يتمتع بها القائد في موقف معين و لكن تعتمد على قدرة القائد في التعامل مع أفراد الجماعة ووفقا لهذه النظرية فإن القيادة عملية تفاعل اجتماعي تتحدد خصائصها على أساس أبعاد ثلاثة هي : السمات الشخصية للقائد, عناصر الموقف, و خصائص الجماعة.¹

د/ الصيانة :

أصبحت الخدمات و العوائد المالية الإضافية جزءا مهما من إجمالي الأجر الذي يحصل عليه العاملون أو الموظفون , إذ أن المقصود بالخدمات و العوائد الإضافية هي الأجر غير المباشر الذي يقدم على صور و هيئات متباينة كالتأمين على الحياة , الضمان الوظيفي , مدفوعات الإجازات و العطل , برامج الخدمات الإجتماعية و الرعاية الصحية و غير ذلك .

المقصود بصيانة الموظفين هو تقديم ملف الخدمات الإجتماعية و الصحية المجانية أو المدعومة و توفير وسائل الأمن الصناعي و الارتفاع بمستوى الاقتصادي و المعاشي للعاملين و وضع البرامج الكفيلة بتحسين مستويات الأداء و التطور أو التنمية الوظيفية.²

1 - أسامة خيري , مرجع سابق الذكر, 2014, ص19

2 - المرجع نفسه , ص19

الصيانة البشرية هي حالة يشعر بها العامل في مكان عمله إذا توافرت في هذا المكان ظروف وشروط تحقق له الحماية و المحافظة على نفسه و الوقاية و الرعاية الصحية و لهذا فإن تعبير الصيانة البشرية في مفهومنا بهذا الكتاب يشمل جانبي الوقاية من الأخطار و الأضرار التي يتضمنها جو العمل بالإضافة إلى خدمات الرعاية اللازمة للمحافظة على صحة العمال و علاجهم من أي حالة مرضية سواء بسبب إصابة مهنية أو غير مهنية لذا فإن الصيانة البشرية هي التي تتضمن نظامين متكاملين معا هما :

- الصيانة البشرية هي التي توفر وقاية للموارد البشرية من أخطار الحوادث العمل المهنية.
- التأمينات الإجتماعية التي توفر رعاية و حماية ضد الأخطاء المختلفة التي يتعرض لها الموظف في موقع العمل .

حيث تستهدف البرامج المتكاملة في الصيانة البشرية غايات أساسية ثلاث هي: ¹

- رفع مستوى العمل بتحسين وسائله و ظروفه و اشتراطات السلامة و الصحة التي تتوفر له من جهة و رفع مستوى العامل بتحسين العمل ووسائله من جهة أخرى .
- تحقيق الملائمة بين نوع العمل و ظروفه من جهة و بين القائم عليه من حيث مستوى صحته و إدراكه من جهة أخرى .
- علاج ما قد نشأ من إصابات أو أمراض للعمال علاجا ناجحا و سريعا و كذا علاج ما قد يترتب عليها أو يتخلف عليها من آثار (التأمين و التأهيل).

¹ - محمد عبد الحافظ,صيانة الموارد البشرية , دار للنشر و التوزيع ,2011,القاهرة مصر,ص7.

ثالثا : أهداف و أهمية الموارد البشرية :1

أولا : أهمية إدارة الموارد البشرية

تكمن أهمية إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

- تهتم بالموارد الرئيسية في المنظمة و هم الأفراد.
- لا توجد مؤسسة دون إدارة موارد بشرية.
- تقوم بتطوير مهارات الأفراد العاملين بالمؤسسة.
- تصنع الخطط المناسبة للتدريب.
- تقوم بدراسة مشاكل الأفراد ومعالجتها.
- تختار الأفراد المناسبين لشغل الوظائف.
- يمكن تخفيض تكاليف الموارد البشرية عن طريق تحسين النوعية و زيادة الانتاجية .

ثانيا: أهداف إدارة الموارد البشرية

هناك نوعين من الأهداف هما المشاركة والفعالية.

أ/ المشاركة : وتتمثل فيما يلي:

- استقطاب واختيار الموارد البشرية القادرة على تحقيق أهداف المؤسسة
- التعريف بالمؤسسة بشكل سليم بحيث يرغب طالبي العمل في الانضمام إلى المنظمة.
- الاحتفاظ بالأفراد الناجحين في عمليات الاختيار.
- استقرار اليد العاملة في المنظمة.

1 - مروان حنان, دور التكوين في تنمية الموارد البشرية, جامعة أبي بكر بلقايد, ملحقه مغنية, قسم العلوم الإقتصادية, 2016, ص10.

ب/ الفعالية :

وهي جعل القوى العاملة تنجز ما يطلب منها بنجاح ومثابرة وهي مرتبطة بعدة عوامل منها:

• تحفيز الأفراد

• تطوير قدراتهم ومهاراتهم

• مدهم بمهارات جديدة والمواد الكفيلة لتحقيق ذلك.

• مساعدتهم على التواصل إلى الأداء المرغوب فيه.

رابعاً: مفهوم استراتيجية ادارة الموارد البشرية و التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية :

أ/ مفهوم استراتيجية ادارة الموارد البشرية :

ان كلمة استراتيجية المشتقة من الاسم الاغريقي سترايغوس و التي تعني فن الجنرال , اذ أن لهذه الكلمة جذورا عسكرية قوية فالقادة العسكريون استخدموا الاستراتيجية للتعامل مع خصومهم و التي تعني القدرة على تدمير العدو بأقل الامكانيات المتاحة .

و في الأدبيات الخاصة بعلم الادارة فان : كلمة استراتيجية قد حلت محل المصطلح الأكثر تقليدية و هو التخطيط الطويل الأمد لتشير الى نمط محدد من القرارات و الاجراءات التي يتم اتخاذها من قبل الصنف الأعلى في السلطة بغرض انجاز هدفها .

- أما استراتيجية ادارة الموارد البشرية فقد عرفت بأنها : خطة عمل لتطوير ادارة الموارد البشرية في المنظمة توضع على أساس النظرة الشاملة لقضايا الموارد البشرية أو التي يمكن أن تؤثر على مستقبل المنظمة ,وبذلك ينتج عنها برامج منظمة تدعم الاستراتيجية العامة للمنظمة .

- أما clark فيعرفها على أنها : مجموعة من سياسات الأفراد المستقلة الهادفة للوصول الى أربعة أهداف بأقصى مايمكن و هذه الأهداف هي التكامل المنظمي و التزام العاملين و المرونة في العمل و الجودة .

- كما يتفق كل من harrison-certo, john : حول تعريف استراتيجية الموارد البشرية على أنها : القرارات التي تتعلق باستقطاب و اختيار و تقييم ومكافأة و تدريب العاملين و الحفاظ عليهم في ضوء احتياجات المنظمة للعمل بصورة فاعلة و مؤثرة¹ .و يمكن تعريفها أيضا على أنها خطة طويلة الأجل تتكون من مجموعة من النشاطات على هيئة برامج محددة البداية و النهاية و سياسات تكون وظائف و مهام ادارة الموارد البشرية داخل المنظمة و المستقبل الوظيفي لهذه الموارد البشرية² .

ب/ مفهوم التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية :

يعرف التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية بأنه : اتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق نظام الموارد البشرية مع البيئة التنافسية و على تدعيم استراتيجية المؤسسة و تحقيق أهدافها الاستراتيجية .

و بالتالي فهو مجموع الاستراتيجيات و الخطط الموجهة لادارة التغيير في نظام الموارد البشرية و التي تعمل على تدعيم استراتيجية المؤسسة لمواجهة التغيرات البيئية .

كما يعد التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية مدخلا لصنع القرارات الاستراتيجية الخاصة بالعاملين على كافة المؤسسات التنظيمية بحيث يتم توجيهه في ظل التسيير الاستراتيجي للمؤسسة و استراتيجياتها التنافسية , كما يعبر ذلك التسيير عن الاتجاه العام للمؤسسة لبلوغ أهدافها الاستراتيجية من خلال مواردها البشرية³ .

و يرتبط التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية بمجالات عديدة كثافة المؤسسة و تلبية حاجياتها من الموارد البشرية و تنميتها وتحفيزها على المنافسة و تسيير التغيير .

وتتمثل عناصر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية فيما يلي :

- دراسة و تحليل العوامل التنافسية المحيطة بالمؤسسة بهدف التعرف على الفرص المتاحة و التهديدات المتاحة, دراسة و تحليل نظام الموارد البشرية وتحديد نقاط القوة لاستثمارها و نقاط الضعف المطلوب معالجتها ..

- صياغة البدائل الاستراتيجية الخاصة بالموارد البشرية لتنفيذ استراتيجية المؤسسة التنافسية ,وضع الخطط الوظيفية و السياسات و البرامج الخاصة بالموارد البشرية .

1 - حسين وليد حسين عباس, إستراتيجية إدارة الموارد البشرية , المدخل الحديث لاستدامة الميزة التنافسية, دار ومكتبة حامد للطباعة و النشر والتوزيع , 2015, ص54.

2 - نعيم إبراهيم الطاهر, تنمية الموارد البشرية, عالم الكتب الحديث, عمان, 2009, ص32.

3 - أحمد السيد مصطفى, إدارة الموارد البشرية منظور القرن الحادي والعشرون, دار الكتب القاهرة , 2000, ص46.

- مراقبة استراتيجيات الموارد البشرية وتقييم مدى تحقق الأهداف الاستراتيجية¹.

خامسا: استراتيجيات تنمية الموارد البشرية :

توجد ثلاث استراتيجيات لتحقيق أهداف التنمية :

- الاستراتيجية الأولى : (معرفية) تتضمن تعديل الأفكار و المعتقدات و طريقة التفكير .

- الاستراتيجية الثانية : (سلوكية) تحاول تغيير السلوك مباشرة داخل بيئة معينة .

- الاستراتيجية الثالثة : (بيئية) يعني التدخلات بهدف تعديل بيئة العمل الحالية للفرد².

سادسا : التحول من تسيير الموارد البشرية الى التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية :

بسبب التحولات العميقة التي عرفها تسيير الموارد البشرية ظهر منذ بداية الثمانينات من القرن 20 اتجاه تسييري يدعوا الى اعطاء بعد ودور استراتيجي لهذه الوظيفة حيث نشطت من جديد الرغبة الملحة لدى الباحثين لاختيار العلاقة بين تسيير الموارد البشرية و التسيير الاستراتيجي للمؤسسة , خاصة بظهور نظرية الموارد الداخلية التي روج لها برالدو هامل 1990 , حيث لعب المستخدمين وطريقة تسييرهم دورا رئيسيا في نجاح المؤسسات كما شكلوا مصدرا جوهريا لاستراتيجية خاصة و متميزة عن المنافسين³.

و كقاعدة عامة تم اختيار العلاقة بين التسيير الاستراتيجي و تسيير الموارد البشرية من زاويتين :

أ/ البحث الأول : ضم باحثين منهم دير , و شولو schuler , تريسل trussl , حاولوا معرفة متى و كيف يجب على تسيير الموارد البشرية التدخل في اعداد استراتيجية :

- المقاربة الأولى : تقوم على عدم المشاركة مسؤولي وظيفة الادارة الموارد البشرية في اعداد استراتيجية المؤسسة بل الاكتفاء بصياغة ووضع سياسات الموارد البشرية اللازمة لتنفيذ تلك الاستراتيجية العامة .

- المقاربة الثانية : ترى أن اسهام وظيفة الموارد البشرية يجب أن يبدأ منذ مرحلة صياغة الاستراتيجية .

ب/ البحث الثاني : يركز على الجمع بين الاستراتيجيات و نماذج سياسات الموارد البشرية فالأمر يتعلق هنا بمعرفة أساليب تسيير الموارد البشرية المناسبة لنوع معين .

1 - عبدة سيد الخطاب, الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة الاندماج و مشاركة الخطر, ط2, المكتبات الكبيرة, القاهرة, 1990, ص8.

2 - عبدة سيد الخطاب, الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية, مرجع سابق الذكر, ص14.

3 - محمد مرعي , أسس إدارة الموارد البشرية, دار الرضا للنشر و التوزيع, دمشق, 1990, ص46

و ضمن هذا المجال طور بعض الباحثين نماذج تسمح بالتنسيق بين تطبيقات الموارد البشرية و نظرية المنظمات بحيث اختبر العديد من الباحثين أمثال شولو و جاكسون مجموعة من النماذج التجريبية بينما يركز البعض الآخر جهوده على العلاقة بين التطبيق الخاص لتسيير الموارد البشرية و مختلف أنماط الاستراتيجيات في حين قام آخرون بفحص العلاقة الاستراتيجية و تطبيقات وممارسات الموارد البشرية كما خلصت معظم الأعمال التجريبية الى وجود تناسق بين الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة و سياسات تسيير الموارد البشرية .

ان المرور من النموذج التقليدي الى النموذج الجديد للقصد الاستراتيجي المرتكز على الموارد الداخلية و كفاءات المؤسسة يجعل الاستراتيجية في نفس الوقت أكثر ارتباطا بتسيير الموارد البشرية و أكثر وعيا بأهمية هذه الأخيرة في مسار مستقبل المؤسسة فالتسيير الاستراتيجي يفيد و يوجه تسيير الموارد البشرية في اتجاه تحقيق أهداف المؤسسة , كما أن الموارد البشرية تعد مركز المزايا التي يجب تنميتها في المؤسسة , بمعنى آخر يفرض عليها الجمع بين تبني هذا المفهوم النظري و خلق الشروط اللازمة للأداء.¹

يعتبر التحول من تسيير الموارد البشرية الى التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية تأكيدا و تعميقا للتحول المذكور سابقا و المتعلق بالمرور من تسيير الأفراد الى تسيير الموارد البشرية الذي خضع بشكل أساسي الى منطلقات داخلية تم تناولها سابقا من بحثنا هذا بينما نجد أن الانتقال من تسيير الموارد البشرية الى التسيير الاستراتيجي لتلك الموارد تبرره عوامل خارج المجال السلوكي للموارد البشرية منها بروز و تطبيق أولا مفهوم التسيير الاستراتيجي و ثانيا نموذج القصد الاستراتيجي القائم على الموارد الداخلية لأن المنطق الأساسي للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يتمثل في ضرورة احترام المورد البشري و استثمار قدراته و طاقاته و توظيفها و اعتباره شريكا في العمل لا أجيرا , الأمر الذي جعل مفاهيم التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية تختلف بشكل جذري عن مفاهيم تسيير الأفراد أو تسيير الموارد البشرية .

¹ أحمد السيد مصطفى, المرجع سابق الذكر ,ص55.

الفصل الثاني : ماهية ادارة تنمية الموارد البشرية

- الجدول رقم 02: يوضح الفرق بينهما :

المجالات	المدخل الإستراتيجي لتسيير الموارد البشرية	المدخل الكلاسيكي لتسيير الموارد البشرية
التخطيط الإستراتيجي	- المشاركة في تصميم الإستراتيجية العامة للمؤسسة و تحقيق التكامل بينها وبين إستراتيجية الموارد البشرية.	- الاهتمام بتسيير العمليات اليومية.
السلطة والمكانة التنظيمية	- تعتبر جزءا من الإدارة العليا المؤسسة، إذ يوجد نائب رئيس شؤون الموارد البشرية أسوة بالوظائف الأخرى، كالإنتاج و التسويق و المالية.	- تعتبر جزءا من الإدارة التنفيذية.
التكامل و التنسيق	- تكامل و تنسيق بدرجة مرتفعة مع الوظائف التنفيذية الأخرى، كالإنتاج و التسويق و المالية. - تكامل و تنسيق بدرجة مرتفعة مع أجزاء نظام موارد بشرية.	- تكامل بدرجة متوسطة أو منخفضة مع بقية الوظائف الأخرى. - تكامل و تنسيق بدرجة متوسطة أو منخفضة بين أجزاء نظام موارد بشرية.
مستخدمو خدمة الموارد البشرية.	- النظر لمستخدمي الخدمة من المديرين و العاملين و غيرهم، على أنهم عمال للمؤسسة أو مستهلكين ومن هنا يجب تحسين جودة الخدمة، وتحقيق رضا العاملين و اشباع حاجاتهم . - تشمل الخدمة المقدمة من إدارة الموارد البشرية كأنه العاملين و المديرين على كافة المستويات الإدارة.	- تقديم الخدمة، حيث يتم الطلب عليها و تشمل الخدمة.
الهيئة الزمنية	- الاهتمام بالمدى البعيد.	- الاهتمام بالمدى القصير

المصدر : علي السلمي مرجع سابق ص45

خلاصة الفصل :

تعتبر ادراة الموارد البشرية الركيزة الأساسية و حلقة الوصول بين مختلف الإدارات بالمؤسسة حيث تهتم بالمتابعة و الإشراف على كافة الأمور في المؤسسات و تنظيم العمل الإداري .

فقد تنامى الاهتمام بإدارة الموارد البشرية في عصرنا الحالي بسبب الدور الاستراتيجي الذي أصبحت تلعبه الإدارة في علاقتها بالمؤسسات حيث أصبحت أهم الموارد الإستراتيجية التي تمكن المؤسسات من الحفاظ على بقاءها و محددًا أساسيا لفرصها في النجاح و النمو و التطور و بلوغ أهدافها فإدارة الموارد البشرية إحدى أهم الإدارات الأساسية المهمة و الضرورية في أي مؤسسة لتحقيق أهدافها لذلك يجب على المؤسسة استقطاب الموارد البشرية بالتنوع و الكمية اللازمة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية و العمل على تطوير المهارات و قابلية الأفراد العاملين من خلال البرامج التدريبية و تقديم مكافآت و رواتب عادلة للعاملين فيها .

تمهيد :

عندما يبدأ الحديث عن المزايا التنافسية و أهميتها في حياة المؤسسة فان ذلك لا يقتصر على قطاع صناعي أو خدماتي معين بل ان لأهمية هذا الموضوع نصيب في جميع المؤسسات في مختلف قطاعات الأعمال .

ان الدور الذي تلعبه مزايا التنافسية في حياة المؤسسة يوحى بأهمية التعرف على ماهية تلك المزايا و ماهي المصادر التي تتولد عنها المزايا التنافسية داخل المؤسسات .

و مما يجب ان لا يغيب عن البصيرة أن شروط الميزة التنافسية و عناصرها لم تعد كما كانت في العقود الماضية حيث أن الميزة التنافسية في العقود القادمة سوف تكون من قدرات الفرد و صنعه و تكون المعلومات و المعرفة هي وقودها الأساسي و معاييرها الاتفاق على عمليات البحث و التطوير .

و من أهم الحقائق في هذا المجال أن على المؤسسات أن لا تنتظر طويلا لكي تبني مزاياها التنافسية , بل يجب أن تقوم بالبحث و التحليل لمواردها و امكانياتها حتى تتمكن من معرفة نقاط القوة في مواردها و تحديد المقدرات الجوهرية بها لأنها هي مصدر و أساس بناء المزايا التنافسية و تطويرها و هناك حقيقة أخرى يفترض بالمؤسسات أن لا تغفل عنها ألا وهي أهمية الميزة التنافسية التي تمكنها من تحقيق عوامل التفوق التنافسي و التي تدعم مركزها التنافسي بالتفوق على المتنافسين في ذلك القطاع .

أولا : أنواع الميزة التنافسية

عادة ما يتم التفريق بين نوعين من الميزة التنافسية :

1/ ميزة التكلفة الأقل : معناها قدرة المؤسسة على تصميم ، تصنيع ، و تسويق منتج أقل تكلفة بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة و بما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، و لتحقيق هذه الميزة فإنه لا بد من فهم الأنشطة الحرجة في حلقة أو سلسلة القيمة *chaine value* للمؤسسة و التي تعد مصدرا هاما لميزة التكلفة .

يمكن لمؤسسة ما أن تحوز ميزة تكلفة أقل اذا كانت تكاليفها المتراكمة لأنشطة المنتجة للقيم أقل من نظيرتها لدى المنافسين¹، و للحياسة عليها يتم الاستناد الى مراقبة عوامل تطور التكاليف حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل و من بين هذه العوامل²:

- مراقبة التعلم : التعلم هو نتيجة الجهود المتواصلة و المبذولة من قبل الاطارات و المستخدمين على حد سواء و يتم عن طريق مقارنة أساليب و تقنيات التعليم مع المعايير المطبقة في نفس القطاع

- مراقبة الروابط : ان التعرف على الروابط الموجودة بين الأنشطة المنتجة للقيمة من جهة و استغلالها من جهة أخرى مثل اختيار أفضل مكونات للمنتج بالشكل الدقيق و الصحيح يسمح للمؤسسة من تحقيق تكاليف المراقبة للمنتجات التامة الصنع وبذلك تستطيع المؤسسة أن تحسن موقعها في ميدان التكاليف .

- مراقبة الحجم : يمكن كل من التوسع في تشكيلة المنتجات الحيازة على وسائل الانتاج الجديدة التوسع في السوق أو النشاط التسويقي مكثف من تخفيض التكاليف , غير أن الحجم الذي يحكم التكاليف يختلف من نشاط الى اخر و منطقة الى أخرى , و مثال على هذا التوسع في تشكيلة المنتجات يمكن من تقديم التكاليف الشائعة على عدد كبير من المنتجات و بالتالي تخفيض تكلفة الوحدة .

- مراقبة اللاحق : يتم هذا اما تجميع بعض الأنشطة المهمة و المنتجة للقيمة و ذلك قصد استغلال الامكانيات المشتركة أو تحويل كيفية العمل في تسيير نشاط منتج للقيمة الى وحدات استراتيجية تمارس أنشطة مماثلة .

1 - مهدي شرقي, بوحفص رواني, نظام حكومات الشركات وسيلة لإنشاء القيمة و تحسين نجاعة الأداء في المؤسسات الاقتصادية لتحقيق تمايز مستديم, الملتقى الوطني الثاني لتسيير المؤسسات: المؤسسات الجزائرية و التميز, 26-2007/11/27, كلية العلوم الاقتصادية و التسيير, جامعة قلمة, ص82.

2 - سكاك مراد, تسيير الموارد البشرية و التميز للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية, الملتقى الوطني الثاني حول تسيير المؤسسات 2007/11/27-62, كلية العلوم الاقتصادية و التسيير, جامعة قلمة, ص167.

مراقبة الرزنامة : ان المفاضلة بين كون المؤسسة السبقة لدخول قطاع أو نشاط معين من أجل استفادتها من ميزة التكلفة الأقل بشكل متواصل بسبب موقعها الجيد في السوق أو توظيفها لأحسن المستخدمين و تعاملها مع أفضل الموردين أو انتظارها لمدة محددة قبل دخولها لهذا القطاع .

- الاجراءات التقديرية : تقدم المؤسسة على اختيارات تقديرية للأنشطة الي يجب أن تعتمد الكيفية على التي تمارس بها بحيث يمكن أن تعتبر هذه الاجراءات عاملا مهنيا على تفرد المؤسسة .

- راقبة الاجراءات : يمكن للمؤسسة أن تؤدي بعض الاجراءات و منع مرور الوقت بكشف تحليل التكاليف عن ضرورة الغاء أو تغيير البعض منه و الذي لا يساهم في تحقيق ميزة التكلفة الأقل أو أنها تكلفة المؤسسة أكثر من اللازم و بالتالي فان هذه المراقبة تسمح بتحقيق التكاليف .

- مراقبة العوامل الحكومية والسياسية : كالتشريعات الوضعية لتنظيم النشاط الاقتصادي .

2/ ميزة التميز :

معناه قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميزا و فريدا و له قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك (جودة أعلى – خصائص خاصة للمنتج - خدمات ما بعد البيع .) لذا يصبح من الضروري فهم المصادر المحتملة لتميز المنتج من خلال أنشطة حلقة القيمة و توظيف قدرات و كفاءات المؤسسة لتحقيق جوانب التميز.¹

تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فردية تجعل الزبون يتعلق بها بحيث يتم الحيازة على هذه الميزة بالاستناد الى عوامل تدعى بعوامل التفرد و التي نميز من بينها التعلم بحيث قد تتجم خاصية التفرد لنشاط معين عندما يمارس التعلم بصفة جيدة فالجودة الثابتة في العملية الانتاجية يمكن تعلمها و من ثم فان التعلم الذي يتم امتلاكه بشكل شامل كفيل بأن يؤدي الى التميز متواصل.²

الا أن wisemara اقترح تصنيف اخر للميزة التنافسية و قد أطلق على ذلك نظرية القوى الاستراتيجية الدافعة بأربع قوى أساسية (مزايا تنافسية) :

1 - عمار بوشناق، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية مصدرها و تنميتها و تطويرها، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، ص42.

2 - زويد الزهرة، أثر البحث و التطوير على تنافسية المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة صيدال، رسالة ماجستير، جامعة باجي مختار عنابة، 2007، ص43.

- ميزة التميز : تتميز خدمات ,منتجات المنظمة عن المنافسين و ذلك من خلال اضافة خصائص فريدة للخدمات , المنتجات مما يعطيها جاذبية تنافسية في السوق .

- ميزة التكلفة : و هي التي لا تعني أن تقدم تلك السلع الخدمات بأقل مستويات التكلفة ,و انما تكون بتكلفة ذات علاقة بنوعين مما يجعل تلك السلع و الخدمات جاذبة في السوق لكي تعطي عائدا مقبولا على الاستثمار.

- ميزة النمو : تحقيق التميز من خلال التوسع بالحجم أو من خلال التوسع الجغرافي أي توسيع الرقعة الجغرافية التي تقدم لها تلك المنظمة خدماتها ,منتجاتها مما يعكس على حصتها السوقية بالنمو و الذي يعد أحد عوامل التفوق التنافسي .

- ميزة التحالف : و هي اتفاقيات تحدها المنظمة مع المنظمات أخرى من أجل تحقيق واحدة أو أكثر من استراتيجياتها و هي أيضا ترتيبات تنظيمية و سياسات عملية تسمح للمنظمة المنفصلة ان تكون جسدا واحدا تشارك في السلطة و في التعاقد .¹

ثانيا : أهمية الميزة التنافسية :

يمثل امتلاك الميزة التنافسية هدفا استراتيجيا تسعى اليه المؤسسات باختلاف أنواعها في ظل التحديات التنافسية الشديدة للمناخ الاقتصادي الحالي اذ ينظر للميزة التنافسية على أنها قدرة المنظمة على تحقيق حاجات المستهلك أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها من المنتج سواء كان صناعي أو خدماتي مثل الجودة العالية أو السعر المنخفض و بالتالي فهي استثمار لمجموعة الأصول المادية و البشرية و التكنولوجية بهدف انتاج قيمة العملاء تلبي احتياجاتهم و التميز عن المنافسين ,فقد أكد بوتر على أن الميزة التنافسية تنشأ من القيمة التي باستطاعة المؤسسة أن تحققها لعملائها , اذ يمكن أن نأخذ شكل السعر المنخفض أو تقديم منافع متميزة في المنتج مقارنة بالمنافسين .²

أما فيما يتعلق بأهمية الميزة التنافسية فتتمثل في :

- كونها معيارا للمنظمات الناجحة لتميزها بايجاد النماذج الفريدة و الجدية التي يصعب تقليدها أو استنساخ فوائدها .

1 - عمر بوشناف ,المرجع السابق,ص44.

2 - منى طعيمة الجرف ,مفهوم القدرة التنافسية و محدداتها:مسح مرجعي,مركز البحوث الاقتصادية و المالية ,بجامعة القاهرة,أوراق إقتصادية,العدد19,ماي 2002,ص19.

- تعد بمثابة السلاح الرئيسي لمواجهة تحديات السوق و المنظمات المناظرة من خلال قيام المنظمة بتنمية معرفتها التنافسية و قدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل عن طريق مقدرتها الجوهرية التي تمكنها من التكيف للفرص السريعة التغير.

- قدرة المنظمة على اقناع زبائنها بما تقدمه لهم من منتجاتها تكون أكثر تميز لها عن المنافسين و ما يؤول بالتالي الى تحقيق رضاهم و منه امكانية الحصول على حصة سوقية أفضل و أكبر قياسا للمنافسين .

- كما تنعكس الزيادة في الحصة السوقية و استمرار نجاحها على زيادة العوائد المالية و المحققة و الأرباح الصافية .

- كما تعد الميزة التنافسية معيارا مهما للمنظمات التي تريد البقاء و النمو فكلما كانت نماذجها صعبة التقلد و عالية المعايير كلما حافظت المنظمة على استدامتها و منافستها الجيدة .

- تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافسين في السلع و الخدمات المقدمة الى العملاء مع امكانية التميز في الموارد و الكفاءات و الاستراتيجيات في ظل بيئة شديدة التنافسية .

- كما أنها توفر الانسجام الفريد بين موارد المنظمة و الفرص البيئية و تقدم الأحسن و الأساس للتحسين المستقبلي .

اذن يمكن تلخيص أهمية الميزة التنافسية في خصائصها و التي تتمثل بكونها تؤدي الى التحقيق و التفوق و الأفضلية على المنافسين, و تتبع من داخل المنظمة من خلال مواردها الجوهرية و مهاراتها الفريدة , و تحقق قيمة ربحية عالية لها عن طريق القيمة المضافة التي تقدمها للزبائن و تنعكس في كفاءة أداء المنظمة لأنشطتها أو في قيمة ما تقدمه للزبائن أ في كليهما و تستمر لمدة طويلة و لا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها و تجديدها , و تمثل قيمة جوهرية للمنظمة لعدم امكانية تقليدها و محاكاتها من قبل المنافسين .

ثالثا : خصائص الميزة التنافسية و شروطها :

تتميز الميزة التنافسية عادة بالخصائص التالية :

- تبنى و تصاغ على اختلاف و ليس على تشابه .

- تؤسس على المدى البعيد و الطويل باعتبارها تختص بالفرص المستقبلية .

- تكون عادة مركزة جغرافيا .

- أنها تنعكس في كفاءة أداء المنظمة في أنشطتها أو في قيمة ما تقدم الى المشتريين أو كليهما .

- أنها يجب أن تؤدي إلى التحقيق التفوق و الأفضلية على المنافسين .
 - أنها يجب أن تؤدي إلى التأثير في المشتريين و إدراكهم لأفضلية فيما تقدم المنظمة .
 - إن الميزات التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة وهذه الصفة تجعل فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق.
 - أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة و قدرات و موارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى.
 - أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد و قدرات و جدارات المؤسسة من جهة .
 - أما الشروط الواجب توفرها كي تكون الميزة التنافسية فعالة فهي تتلخص فيما يلي :
 - حاسمة : بمعنى أنها تتيح للمؤسسة عامل السبق و التفوق على المنافسين .
 - الديمومة : أي أنها تحقق الاستمرار عبر الزمن .
 - إمكانية الدفاع عنها : بمعنى صعوبة تقليدها أو محاكاتها أو إلغائها من قبل المنافسين .
- و لكي تضمن هذه الشروط فعالية الميزة التنافسية يجب أن لا ينظر إليها كل على حدا , بل ينبغي أن يتم تفعيلها مجتمعة لأن كل شروط مرهون و مرتبك بالأخر بمعنى أنه لا استمرارية دون حسم و لا إمكانية للدفاع دون وجود استمرارية¹.

رابعا : مصادر الميزة التنافسية :

تتعدد مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة، و نذكر منها ما يلي²:

أ/ الإبداع: إن الانحدار المتزايد في عدد المؤسسات، و الذي صاحبه انفجار تنافسي على المستوى الوطني و العالمي أدى إلى تصاعد اهتمام المؤسسات بالإبداع و التركيز عليه إلى درجة اعتباره الحد الأدنى من الأساليب التنافسية إلى جانب التكلفة و الجودة، و أصبحت القدرة على الإبداع مصدرا متجددا للميزة التنافسية مثال: شركة (Airway British) الذي استخدمت درجة رابعة في الطائرة أسمتها "المسافر العالمي الجديد" .

ب/ الزمن: يعتبر الوقت سواء في إدارة الإنتاج أو في إدارة الخدمات ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كان عليه في السابق.

1 - داوي الشيخ، دور التسيير الفعال للموارد و الكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية، جامعة ورقلة، 10-03-2004، ص260.

2 - حسين وليد حسين عباس، المرجع السابق، 42.

فالوصول إلى الزبون أسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية، و هنا نشير إلى أهمية الزمن في تحقيق ميزة تنافسية كالتالي :

- تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق من خلال اختصار دورة حياة المنتج .
- تخفيض زمن دورة التصنيع للمنتجات .
- تخفيض زمن الدورة للزبون (الفترة الفاصلة بين طلب المنتج و التسليم).
- الالتزام بجدول الجودة لتسليم المكونات الداخلة في عملية التصنيع .

ج/ المعرفة: إذا كانت المعرفة هي حصيلة أو رصيد خبرة و معلومات و تجارب و دراسات فرد أو مجموعة من الأفراد في وقت محدد، فإننا نعيش حتما حالة " انفجار المعرفة" حيث أصبحت هذه الأخيرة المورد الأكثر الأهمية في خلق الميزة التنافسية، و منه فإن المؤسسات الناجحة هي التي تخلق بشكل مسبق المعرفة الجديدة و تجسدها من خلال تكنولوجيا و أساليب و سلع، و خدمات جديدة و هناك مجموعة مصادر أخرى نخص بالذكر ما يلي:¹

- المصادر الداخلية و المرتبطة بموارد المؤسسة الملموسة و الغير الملموسة مثل العوامل الأساسية للإنتاج، الطاقة و الموارد الأولية، قنوات التوزيع، الموجودات... و غيرها، كذلك قد تأتي الميزة التنافسية من النظم الإدارية المستخدمة و المطورة، أساليب التنظيم الإداري، طرق التحفيز، مردودات البحث و التطوير و ، الإبداع و المعرفة.

- المصادر الخارجية و هي كثيرة و متعددة و تتشكل من متغيرات البيئة الخارجية و تغييرها مما يؤدي إلى إيجاد فرص و ميزات يمكن أن تستغلها المؤسسة و تستفيد منها، كظروف العرض و الطلب على المواد الأولية، المالية ، الموارد البشرية المؤهلة و غيرها.

يمكن للمؤسسة أن تبني ميزة تنافسية من خلال خياراتها الإستراتيجية و العلاقة مع الآخرين.

خامسا: محددات الميزة التنافسية

لقد حدد porter أربعة محددات رئيسية تؤثر كل منها في الأخرى كما يلي :²

1/ أوضاع عوامل الإنتاج : لا تقتصر عناصر الإنتاج في ظل نظرية الميزة التنافسية على العمل و رأس المال فقط بل تشمل كافة عوامل الإنتاج و الموارد البشرية.

1 - حسين وليود حسين عباس، المرجع السابق، ص42-43.

2 - بن نافلة قدور ، عرابية رابح، التسويق البنكي و قدرة البنوك على اكتساب الميزة التنافسية، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، جامعة شلف، 2004، ص16-17.

12/ أوضاع الطلب المحلي : و يتمثل ذلك في هيكل الطلب و معدل نموه و مدى توافقه مع الطب العالمي فاذا كان الطلب المحلي يتميز بالارتفاع النسبي للسلع كثيفة التكنولوجيا , فان ذلك يحفز تطوير المنتجات و رفع مستوى جودتها مع تحقيق ميزة تنافسية لهذه المنتجات في السوق العالمي .

13/ الصناعات المكلمة و المغذية : يعتبر توافر مجموعة من الصناعات المكلمة و المغذية أحد محددات الميزة التنافسية نظرا لما توفره من مدخلات بسرعة و مرونة كبيرين بما يساهم في تخفيض السعر كذلك يترتب على وجود تلك الصناعات قصر خطوط الاتصالات و المواصلات كما يتيح فرصة تبادل المعلومات و الأفكار و التكنولوجيا بما يزيد من درجة التطوير و خلق مهارات انتاجية و ادارية أفضل¹.

14/ استراتيجية المؤسسة و هيكلها و درجة المنافسة : و يتضمن هذا المحدد الأهداف و الاستراتيجيات و طرق أساليب تنظيم المؤسسة بالاضافة الى طبيعة المنافسة المحلية و التي تشجع على الاختراع و تهيأ للنجاح على المستوى العالمي يترتب على الاختلافات في المناهج الادارية و المهارات التنظيمية خلق مزايا في أنواع مختلفة من الصناعات تقود بدور حيوي في التطوير و الابتكار .

15/ نطاق التنافس أو السوق المستهدف : يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة و عمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا التنافسية فنطاق النشاط الواسع الذي يمكن أن يحقق وفرة التكلفة عن المؤسسات التنافسية مثل الاستفادة من تقديم تسهيلات انتاج مشتركة, خبرة فنية واحدة , استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة أو مناطق مختلفة أو صناعات مترابطة , وفي مثل هاته الحالات تتحقق اقتصاديات المدى و خاصة في حالة وجود علاقة متداخلة و مترابطة بين القطاعات السوقية أو المناطق أو الصناعات التي تغطيها عمليات المؤسسة و من جهة أخرى فان النطاق الضيق بدوره يمكن أن يحقق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين و خدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج له².

و هناك أربعة أبعاد محددة لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية هي : القطاع السوقي النطاق الرأسي , النطاق الجغرافي, و نطاق الصناعة , كما هو موضح في الجدول التالي :

1 - مزباني هدى وآخرون , المنافسة في ظل العولمة, مذكرة لنيل شهادة ليسانس, إدارة الأعمال , جامعة باجي مختار عنابة , 2006, ص36.

2 - أغرين محمد العربي , بلعجول حسين , الميزة التنافسية من الاقتصاد الصناعي الى الاقتصاد الرقمي, الملتقى الدولي , المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي و المساهمة في تكوين مزايا تنافسية في البلدان العربية, 27-2008/11/28, شلف, ص13.

- جدول رقم 03 : يوضح مختلف أبعاد نطاق التنافس التي تأثر على الميزة التنافسية .

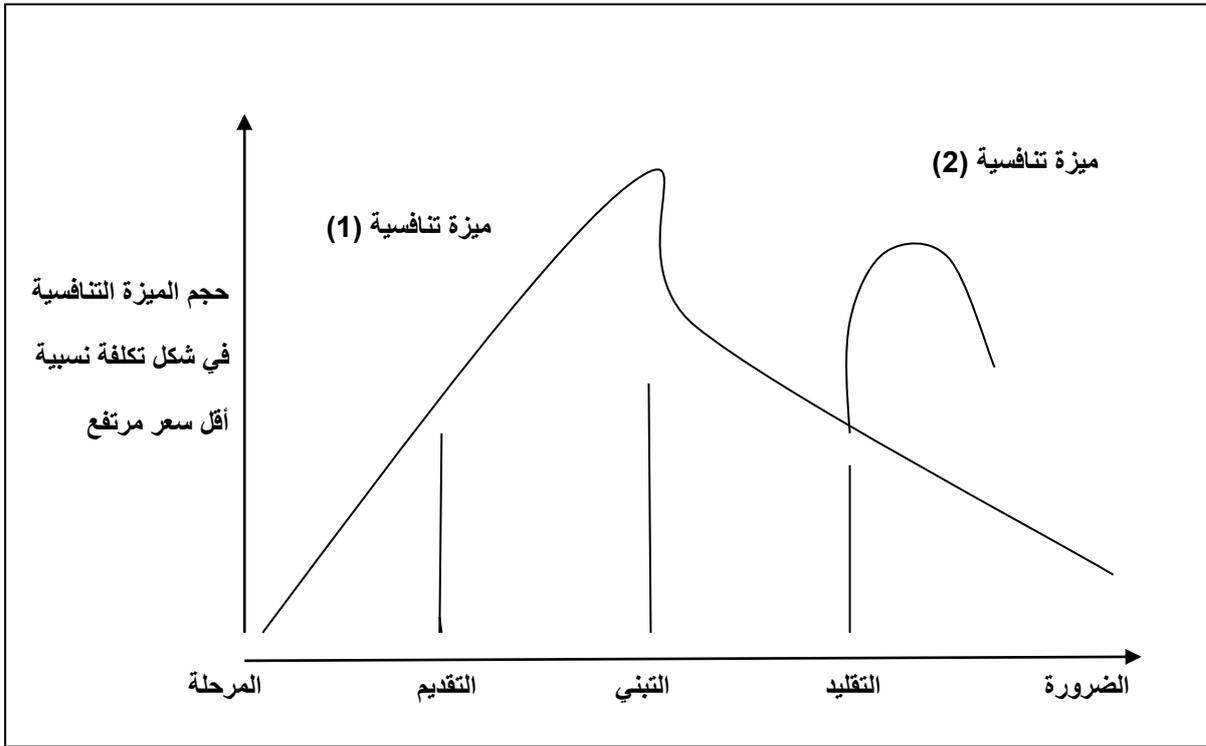
التعريف و الشرح	نطاق التنافس أو السوق
يعكس مدى مخرجات المؤسسة و العملاء الذين يتم خدمتهم و هنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق	نطاق قطاع السوق Segment scope
يعتبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا(قرار التصنيع) أو خارجيا بالاعتماد على مصادر مصادر التوريد المختلفة (قرار الشراء) فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد أو منافذ التوزيع في حالة التكامل الرأسي الأمامي	النطاق الرأسي Vertical scope
يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة و يسمح النطاق الجغرافي للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة و الوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة (أثر مشاركة الموارد) و تبرز مدى أهمية هذه الميزة التنافسية بالنسبة للمؤسسة التي تعمل حاليا في نطاق عالمي حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل ركن من أركان العالم	النطاق الجغرافي Gepgraphic scope
يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة ,فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة على سبيل المثال تحصل شركة (بروكتور و جامبل) على اقتصاديات أو وفرة هامة من الصناعات المختلفة التي تعمل بها حيث أن العديد من منتجاتها استهلاكية و تشترك في أنشطة الشراء ,الانتاج,منافذ التوزيع	نطاق الصناعة Idustry scope

المصدر : مرسى خليل ,مرجع سابق,ص87 .

6/ حجم الميزة التنافسية :

يتحقق للميزة التنافسية سمة استمرارية اذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة للتغلب عليها أو للحد من أثرها , و مثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة فان للميزة التنافسية دورة حياة تبدأ هي الأخرى بمرحلة التقدم أو النمو السريع ثم يعقبها مرحلة التبني من قبل المؤسسات المنافسة ثم مرحلة الركود في حالة قيام المؤسسات المنافسة بتقليد و محاكاة الميزة التنافسية و محاولة التفوق عليها , و بهذا تظهر مرحلة الضرورة أو بمعنى آخر الحاجة الى تقدم تكنولوجي جيد لتخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تمييز المنتج و من هنا تبدأ المؤسسة في تجديد أو تطوير الميزة الحالية أو ابداع ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكثر للمستهلك أو العميل كما هو موضح في الشكل 1.

الشكل رقم 5: يوضح دورة حياة الميزة التنافسية :



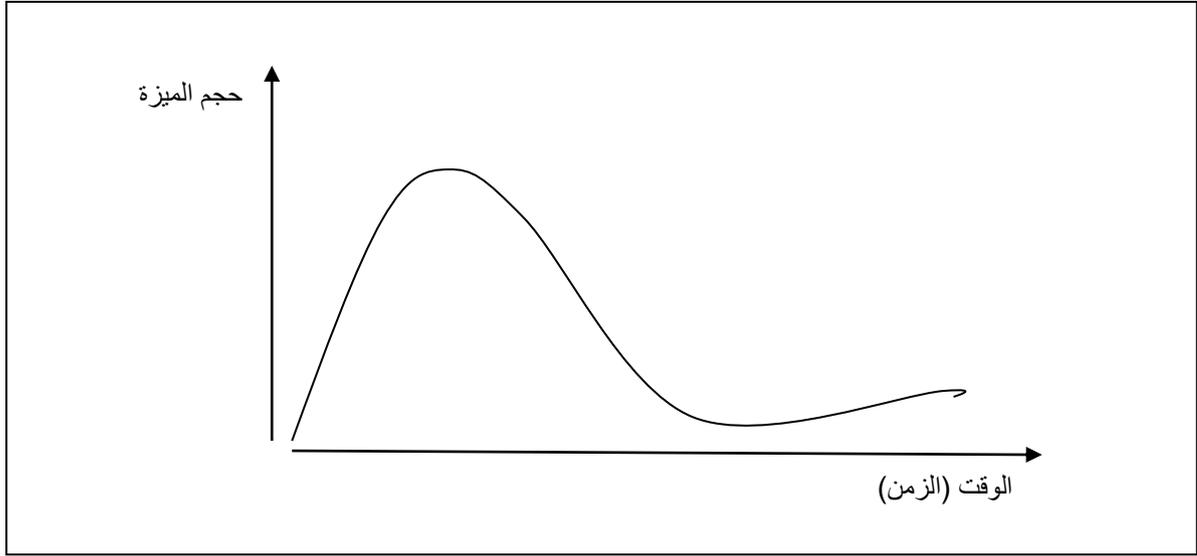
المصدر: نبيل مرسي خليل, المرجع السابق ص 85 .

1 - أغرين محمد العربي , بلعجول حسين , المرجع السابق, ص 12.

سادسا : مراحل دورة حياة الميزة التنافسية :

باعتبار أن الميزة التنافسية لها دورة حياة كمنتج أو أية سلعة أو خدمة يمكن تشخيصها كما يلس اذا ما نجحت الشركة في صياغة استراتيجياتها وقف رسالتها و أهدافها الكلية الموضوعية فان ذلك يعني أنها قد خطت لتحقيق الميزة التنافسية التي تعتمد عليها لمواجهة المنافسين في ذات الصناعة التي تعمل بها و لاشك بأن عملية بناء الميزة التنافسية لا يتم بين ليلة و ضحاها بل تحتاج الى فحص دقيق لكل الامكانيات و المصادر المتاحة في بناءها و التي قد تستغرق فترة زمنية طويلة و خاصة في الشركات الصناعية و ذات الانتاج الواسع و المتعددة الأسواق و يمكن أن يوضح الشكل التالي المراحل التي تمر بها الميزة التنافسية في دورة حياتها و مدى علاقتها بعامل الزمن¹.

شكل رقم 6: يمثل مراحل توزيع الميزة التنافسية



- المصدر : داعشان عيسى العمري ,سلون أمين السمرائي ,نظم المعلومات الاستراتيجية ,دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ,عمان,2008,ص148.

¹ - تامر البكري ,إستراتيجيات التسويق,جهينة للنشر و التوزيع,عمان,2007,ص205.

وتتمثل هذه المراحل الدورة في :

1/ الفترة الأولى :عملية بناء الميزة التنافسية :قد تكون قصيرة أو طويلة تبعا الى خصوصية المنظمة أو المنتجات التي تقدمها و طبيعة السوق التي تعمل بها و حجم المنافسة السائد فيها .

و كلما طالت هذه الفترة كلما تطلب الأمر من الاستثمارات و استخدام تكنولوجيا معقدة تتيح لها فرصة التفوق على المنافسين في ذات الصناعة .

2/ الفترة الثانية :فترة المنافع : و في هذه الفترة تجني المنظمة المنافع من تحقيق الميزة التنافسية و هي تسعى دائما الى أن تكون أطول مدة ممكنة و تعمل جاهدة على امدادها من خلال زيادة درجة تعقيد الميزة التنافسية مما لا يتيح الفرصة أمام المنافسين لتقليدها بسهولة و هذا ما ينعكس على ارتفاع التكلفة المتلازمة على بناءها أو الامكانيات و المهارات البشرية اللازمة لتنفيذها .

3/ الفترة الأخيرة : فترة الانحدار : و هي تعني بن الميزة التنافسية التي تمتلكها المؤسسة قد أصبحت تقليدية و فقدت قوتها التأثيرية في السوق و يتأثر ذلك بانخفاض حجم المبيعات المتحققة و قد رجع هذا الانحدار الى امتلاك المنافسين كميزة تنافسية أفضل مما تمتلكه المؤسسة و قد يكون هذا المجال السعر ,الجودة ,أو السرعة في عمليات التسليم و الايصال للمنتج أو المرونة في التعامل مع متطلبات الانتاج و التسويقالخ.

و مايجدر الاشارة اليه أن الانحدار للميزة التنافسية قد يكون سريع أو بطيء وفقا الى القوة التأثيرية للمنافسين الآخرين في السوق و حجم ما تمتلكه من ميزة تنافسية جديدة .

فلا يمكن أن تحرز المؤسسة على ميزة تنافسية الى الأبد و بالتالي فهي مطالبة بتتبع دورة حياة الميزة التنافسية و تعرف في ذلك لوقت الزمن المناسب لاجراء التحسين و التطوير أو انشاء ميزة جديدة ,فالميزة التنافسية طبيعة ديناميكية يجعل أمر مراجعتها شيئا عاديا يدخل ضمن البحث عن التحسين المستمر لنشاط المؤسسة و بذلك فإن بناء الميزة التنافسية يمر ب3 مراحل أساسية ترتبط مدتها إرتباطا وثيقا بالميزة التنافسية التي تمتلكها المؤسسة و مدى قوتها التأثيرية في السوق الذي تنشط فيه المؤسسة.¹

¹ - تامر البكري ,إستراتيجيات التسويق,جهينة للنشر و التوزيع,عمان,2007,ص206.

سابعاً: كيفية بناء الميزة التنافسية و الاستراتيجيات التنافسية

1/ كيفية بناء الميزة التنافسية :

يحددها tywoniak ,stahpone في الخطوات التالية :

أ/ الذكاء النسبي :يعكس تحكم المجموعة في العلاقات مابين الأسباب و النتائج خاصة فهمهم للعلاقات ما بين عوامل الانتاج ,التسويق فيما بينهم و النتائج المنتظرة من استغلالها مما يفرض على المجموعة ما يلي :

معرفة جيدة للوضع المالية للمؤسسة من خلال المؤشرات النوعية الكيفية لمواردها من خلال أنظمة التقييم من أجل وضع سجل لكفاءات المؤسسة .

توقع الأعمال المستقبلية هي عنصر أساسي و يفترض النظرة الاستراتيجية واضحة بما يمكن ترجمة هذه التوجيهات الى احتياجات المنظمة .

ب/ الأداء المشترك :بعد تحقق المجموعة لدرجة معينة من الاستيعاب تتم ترجمة كل فكرة مبدعة الى عملية تحقيق الربح فالمجموعة الكفاء تطور إجراءات لتخفيض التكاليف بغرض إستغلال أمثل لقدراتهم ,التنسيق ,التبادل ,معرفة كيفية التعبئة فامتلاك المعرف غير كاف حتى تكون المجموعة الكفاء و إنما يجب أن تكون قادرة على تشغيلها بالطريقة المناسبة و في الظروف الملائمة .

- معرفة كيفية التنسيق أي معرفة إنتقاء العناصر الأساسية في دفتر الموارد و كيفية تنظيمها و استعمالها لتحقيق نشاط فعال .

ج/ كفاءة جديدة : على إعتبار أن الكفاءة هي تنسيق متميز ما بين الموارد الخاصة التي تسمح للمنظمة بتحقيق أهدافها فإن العمليات التي تشير إلى إنخفاض الفرق بين الأهداف و الأداء هي إشارة إلى تطوير المجموعة إلى كفاءة جديدة تكون ذات غاية حيث يتم تشغيل المعرف مختلفة قصد تحقيق هدف محدد أو تنفيذ نشاط معين ,فالشخص الذي يكون كفاءاً إذا استطاع تأدية هذا النشاط كاملاً¹.

د/ اكتساب صفة التميز : إن الكفاءة عبارة عن ميزة كامنة يتم ترجمتها إلى ميزة تنافسية تتم تعبئتها إلى نشاط معين و بالتالي تصبح كفاءة رئيسية من خلال إكتسابها لمعايير الميزة التنافسية و بالتالي إكتساب صفو التميز هو محصلة مجموعة أعمال تقوم بها المنظمة تحقق من خلالها الرضا لمختلف الأطراف داخليا و خارجيا و الأفضلية في تخصيص الموارد².

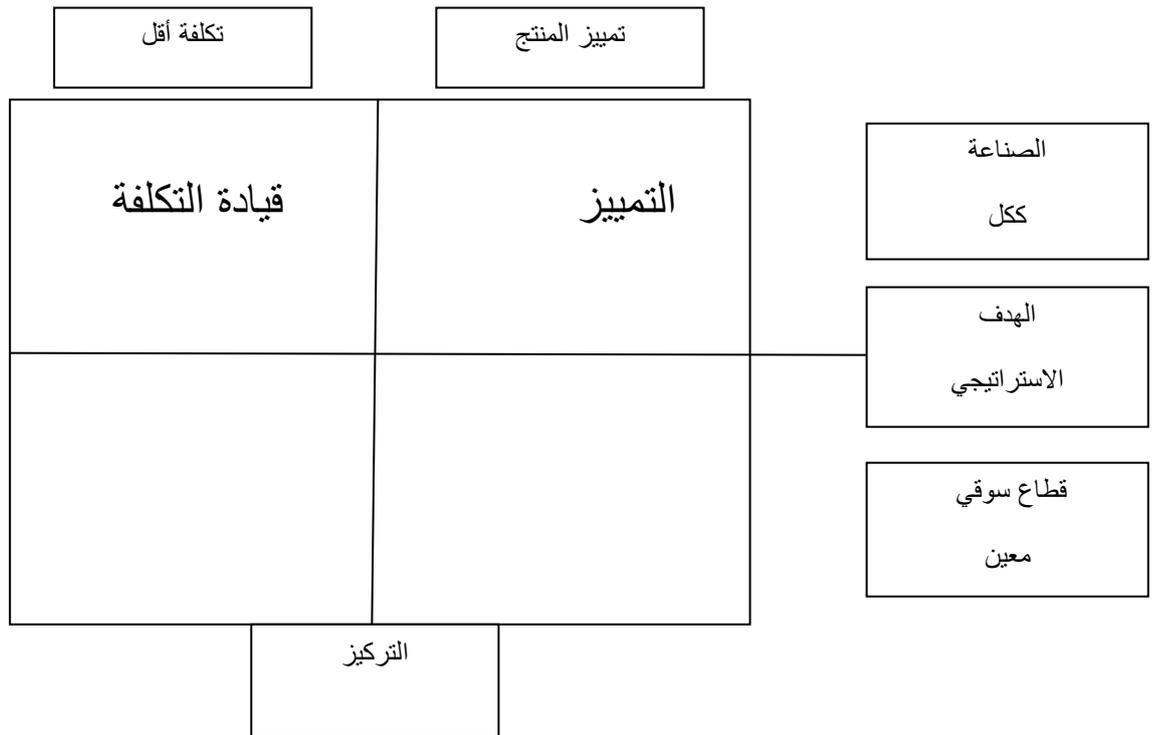
1 - زهرة زويد ,المرجع السابق الذكر,ص41
2 - موساوي زهية,المرجع السابق الذكر,ص175.

الفصل الثالث : عموميات حول الميزة التنافسية

2/ مدخل الاستراتيجيات العامة : قصد تحقيق أسبقية على منافسيها تستند المؤسسات إلى تطبيق إستراتيجيات معينة للتنافس و الهدف الأساسي منها هو الحيازة على ميزة تنافسية أو مزايا تنافسية .

يرى بورتر أن الاستراتيجية العامة ترتبط بالمركز النسبي للمنظمة فهي صناعة أو مجال ما كون هذا المركز يحدد مدى قدرتها على تحقيق أرباح أعلى من معدل الصناعة أو المنظمات التي تؤديها .

الشكل رقم 7: يوضح الاستراتيجيات العامة للتنافس



المصدر: عمار بوشناف, المرجع السابق, ص29.

إستراتيجية التنافس كأساس للميزة التنافسية

أ/ الإستراتيجيات التنافسية: تحقق المؤسسات مزايا تنافسية تمكنها من التفوق على منافسيها ، من خلالها تتحدد الكيفية التي تنافس بها في مجال أعمال أو صناعة معينة و ،تبنى المؤسسة مزاياها التنافسية عندما تتخذ خطوات تمكنها من الحصول على مزايا أفضل من منافسيها لجذب العملاء من خلال تحقيق القيمة للعميل و بشكل متميز عن المنافسين تختلف تلك الخطوات من مؤسسة إلى أخرى ، فعلى سبيل المثال يعد تصنيع المنتج بالتنوعية الأفضل و الأقل سعرا مع توفير سرعة الإستجابة لطلب العميل مزايا يدركها العميل وتحقق القيمة له , ويرتبط تحقيق ذلك بالخيارات الإستراتيجية التنافسية في مستوى وحدات الأعمال.

الفصل الثالث : عموميات حول الميزة التنافسية

و في عام 1980 و وضع Porter ثلاث إستراتيجيات عامة كوسائل للتعامل تمكن المؤسسات من الإستفادة منها في التعامل مع المؤسسات المنافسة داخل نفس الصناعة و بالتالي إختيار الإستراتيجية المناسبة مع ظروف المؤسسة الداخلية و الخارجية و ظروف المنافسة في نفس الصناعة .

ب/ الإستراتيجيات التنافسية لبورترporter:

إستراتيجية قيادة التكلفة : تركز هذه الإستراتيجية إهتمامها بتخفيض الكلف إلى أدنى مستوى ممكن دون التأثير على معدل الإنتاج و ذلك إستنادا لمفهوم الخبرة و الإستخدام الأمثل لموارد المؤسسة المتاحة، و هو ما يتفق مع مفهوم الكفاءة الإنتاجية الذي يركز أحد جوانبه على الضغط على التكاليف إلى أدنى حد مقبول, كما يتطلب هذا الخيار بناء الإمكانيات التصنيعية ذات الكفاءة العالية و الإستمرار على تخفيض التكاليف إضافة إلى تقليل النفقات إلى الحد الأدنى في مجال البحوث و التطوير و خدمات البيع و الإعلان .. الخ .

يعطي التمتع بكلفة منخفضة المؤسسة قوة دفاعية ضد المنافسين و يمكن تمثيل مصادر الميزة التنافسية التي تضمنها خيار قيادة التكلفة ضمن مفهوم سلسلة القيمة في الشكل التالي

الشكل رقم 8: يمثل مضامين سلسلة القيمة الاستراتيجية قيادة التكلفة :

النشاطات		القرارات الاستراتيجية		رقابة التكاليف المركزية	
		ادارة الموارد البشرية		التدريب لتأكيد توفير التكاليف و تشجيع العاملين للبحث عن طرق جديدة	
المساندة		تطوير التكنولوجيا		اقتصاديات الحجم في البحث و تطوير التكنولوجيا و التعلم وخبرة في حجم الكبير	
		التدبير		الشراء من مصادر متعددة/ قوة تساومية كبيرة من الموردين	
النشاطات الأساسية		التوزيع المادي الداخلي	العمليات	التوزيع المادي الخارجي	التسويق المبيعات
		شحنات كبيرة تخزين واسع	اقتصاديات الحجم المصانع تأثيرات خبرة	ارساليات شحن كبيرة	توزيع واسع اعلانات وطنية اقليمية
		الخدمة			خدمات اقليمية

المصدر : د.طاهر , محسن منصور الغالي, وائل محمد الصبحي إدريس, الادارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل, ص 419.

ب/ إستراتيجية التمييز : وفقا لهذه الإستراتيجية فإن المؤسسة تقوم بتمييز منتجاتها عن المنتجات الأخرى المنافسة ، ويرتكز هذا الخيار في أن تتمكن المؤسسة من تلبية حاجات و رغبات عملائها بطريقة فريدة، من خلال تقديم منتجات مبدعة و ذات نوعية عالية، وذلك بإضافة أشكال جديدة على خط المنتجات القائمة بشرط عدم التخلي عن ما هو موجود من منتجات في خطوط إنتاجها و من أهم السمات التي تسيطر على هذا الخيار هو الإهتمام بالنوعية بحيث تسمح للمؤسسة بالمحافظة على نفسها من المنافسين دون الإشتراك معهم في المنافسة السعرية ، يمكن تمثيل الميزة التنافسية لهذه الإستراتيجية من خلال إنشاء سلسلة القيمة لكل من المؤسسة و عملائها، حيث يمكن إيجاد صلات وروابط بين مجموعة الأنشطة. و النقطة الهامة هنا هي تحديد الأنشطة التي تستطيع المؤسسة أن تخلق من خلالها قيمة للمشتري .

ج/ إستراتيجية التركيز: تستند هذه الإستراتيجية على أساس إختيار مجال تنافسي محدود بحيث يتم التركيز على منتج منفردا أو عدد محدد من المنتجات المتقاربة جدا ، أو التركيز على جزء معين من السوق و تكثيف نشاط المؤسسة في هذا الجزء من خلال إما قيادة التكاليف أو التميز داخل قطاع سوقي مستهدف، و تحدد المهارات و الموارد المطلوب إضافتها إلى المتطلبات التنظيمية لكل خيار من الخيارات الإستراتيجية كما هو موضح في الجدول التالي:1

1 - محمد أحمد عوض، الإدارة الاستراتيجية، الأصول و الأسس العلمية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 1999، ص175.

جدول رقم 04: يوضح استراتيجيات porter الثلاث و متطلباتها :

الاستراتيجية	المهارات و الموارد المطلوبة	المتطلبات التشغيلية
قيادة التكلفة	<ul style="list-style-type: none"> - استثمار رأسمالي متواصل مع توفر مزيد من رأس المال في متناول اليد. - مهارات هندسية في مجال العمليات - الإشراف المكثف للعمل - تصميم المنتجات بشكل يؤدي لسهولة التصنيع - نظام التوزيع ذو التكلفة المنخفضة. 	<ul style="list-style-type: none"> - رقابة محكمة على التكاليف - إعداد تقارير رقابة ومراجعة تفصيلية متكررة - تنظيم و مسؤوليات واضحة - حوافز مبنية على تحقيق الأهداف الكمية
التميز	<ul style="list-style-type: none"> - قدرات تسويقية عالية. - هندسة المنتجات. - الإتجاه نحو الإبداع. - كفاءات عالية في البحوث الأساسية. - السمعة الجيدة في مجال الجودة. - الريادة في التكنولوجيا. - خبرة طويلة في الصناعة أو مجموعة من المهارات في صناعات أخرى. - تعاون قوي من قنوات التوزيع 	<ul style="list-style-type: none"> - تنسيق قوي بين وظائف البحوث و التطوير و تطوير المنتجات. - مقاييس و حوافز نوعية بدلا من الكمية. - رواتب و مزايا جيدة لجذب العمالة و الكفاءات المبدعة.
التركيز	<ul style="list-style-type: none"> - مزيج من السياسات أعلاه . - توجيه المزيج لتحقيق هدف إستراتيجي معين 	<ul style="list-style-type: none"> - مزيج من السياسات أعلاه - توجيه المزيج لتحقيق هدف إستراتيجي

المصدر : محمد أحمد عوض، المرجع السابق، ص 179

و لقد أضيفت تحسينات مهمة لنموذج Porter ولم يبق على حاله بفعل التطور التكنولوجي و زيادة حدة المنافسة حيث لم تبقى الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة فقط ثلاث خيارات بل تطورت أساليب المنافسة و أخذت منحنا جديدا بتنوع واسع، فعلى سبيل المثال لم يبق خيار التميز بالنوعية مرتبطة بالسعر المرتفع، إنما تعمل بعض المؤسسات على تحسين النوعية مقابل أسعار منخفضة نسبيا قياسا بالمنافسين .

خلاصة الفصل :

تعد عملية بناء الميزة التنافسية و تطويرها عملية متداخلة و معقدة فهي ليست بالشئ السهل بل أن هذه العملية تعد من أكثر التحديات التي تواجه المؤسسات لكي تبقى متفوقة تنافسيا و كذلك محافظة على تلك المزايا مما يؤدي الى تقليص بين المؤسسة و منافسيها . فالمحافظة على المركز التنافسي للمؤسسة يتطلب تحقيق و تطوير عدة استراتيجيات و عدة مزايا تنافسية متداخلة إذ أن بناء أو تطوير مزايا تنافسية يجعل المؤسسة هدف متحرك لمنافسيها و يغير في تركيب بنية الصناعة التي تعمل فيها المؤسسة .

لذا يتوجب على المؤسسة أن تبحث عن مصادر المزايا الحقيقية من خلال توحيد التكنولوجيا و المهارات بصورة جيدة لتمكن المشروعات الفردية من التكيف مع الفرص المنجزة بشكل سريع , إذ من الضروري على المؤسسات أن تنفذ بنجاح استراتيجيات المسندة الى المعرفة المترابطة و ذلك لكي تستطيع التحدي الذي ينتظرها من قبل المؤسسات المنافسة لها في نفس القطاع نشاطها .

تمهيد :

ان خلق الميزة التنافسية للمؤسسة هدف هام تسعى الى تحقيقه جميع المؤسسات لأنه يرتبط ببقائها ,فبسبب ظروف العولمة زادت شدة التنافس و أصبحت العديد من المؤسسات اليوم في حالة خطر يهددها شبح الزوال لذلك راحت تناضل و تكافح من أجل زيادة قدرتها التنافسية فغيرت من استراتيجياتها و ثقافتها و فلسفتها الإدارية و جودة منتجاتها في مسعى لتحقيق البقاء لها من خلال تعزيز و تقوية دور الموارد البشرية ذات التأهيل العالي و الخبرات و المهارات المتطورة و الحديثة فيها ,و الاعتماد عليها في توفير حاجاتها لزيادة فعاليتها و التزاماتها وولائها لتكون قادرة على إنتاج منتجات و خدمات متميزة ,وتقدم كل جديد و مبتكر للزبائن لكسب رضاهم و تقوية الميزة التنافسية و بالتالي تحقيق النجاح و البقاء لها .

أولاً : خصائص الموارد البشرية كموارد استراتيجية محققة لميزة تنافسية

توجد ضمن المنظور المرتكز على الموارد الداخلية و الكفاءات عدة مقاربات تحاول أن تؤكد على دور الموارد البشرية و أهميتها الاستراتيجية في امتلاك ميزة تنافسية مستدامة من أهمها مقارنة الكفاءات الأساسية لكل من Hamel-prahalad 1990 و مقارنة الموارد البشرية لكل من MC maham – mac willians 1994 , ما يميز الموارد أن بعضها عادي متاح لجميع المؤسسات متمثلة في الأصول المنظورة المتعلقة بالتكنولوجيا , الموارد البشرية , التجهيزات . المواد الأولية ... الخ , و بعضها يمكن المنظمة من انشاء الميزة التنافسية و التميز عن المنظمات الأخرى متمثلة في الأصول غير المنظورة و المتعلقة بالمنظمة كالعلاقة التجارية , الشبكات التنظيمية , القدرات و الكفاءات , الميزات , المعارف المعلومات ... الخ , و بذلك تسعى المؤسسة لتحديد و تطوير أفضل مورد يحقق لها ميزة تنافسية خاصة .

و باعتبار المورد مصدرا استراتيجيا لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة ما , حدد المفكرين مجموعة من الشروط و اتفقوا على أن احترام هذه الشروط ضروري حتى تنطبق الميزة التنافسية على المورد¹.

وقد حدد barney أربع شروط هي كالتالي :

1- مساهمة الموارد البشرية و الكفاءات في خلق القيمة :

ان الطبيعة المتباينة للموارد البشرية من خلال اختلاف مستوياتها و قدراتها تجعل مساهمتها في خلق القيمة متباينة , فمثلا بقدر ما نجد المستخدمين ذوي الكفاءات بقدر ما يكون أداءهم جيدا , و بالتالي يزداد ما يصيفونه من قيمة للمنتج أو الخدمة كما أنه كلما كانت المؤسسة تمتلك مستخدمين ذوي قدرات و مهارات عالية بقدر ما يكون رصيدها من الرأس المال البشري و الفكري قيما و مميزا².

2- أن تكون الموارد البشرية نادرة :

حتى يكون المورد البشري مصدرا للميزة التنافسية و يجب أن يكون نادرا و آخذا بعين الاعتبار التباين الطبيعي للقدرات الذهنية أو القدرات الإدراكية في الموارد البشرية³.

1 - بلالي أحمد , سملالي يحضية , الأهمية الاستراتيجية للموارد البشرية و الكفاءات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية : من منظور المقاربة المرتكزة على الموارد , الملتقى الدولي حول التنمية البشرية , و فرص الاندماج في إقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية , كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية , جامعة ورقلة , 9-10 مارس 2004 , ص 65.

2 - المرجع نفسه , ص 77.

3 - بلالي أحمد , المرجع سابق الذكر , ص 78.

3- أن تكون الموارد البشرية غير قابلة للتقليد :

إن أهم ما يصعب إمكانية تقليد الموارد البشرية و الكفاءات مايلي :

- طبيعة ثقافة المؤسسة و معايير أدائها التي لا يمكن تجسيدها في بيئة مغايرة

- صعوبة التحديد الدقيق لمدى مساهمة كفاءة أو فرد في القيمة التي خلقها في المؤسسة بسبب تداخل مختلف النشاطات .

- صعوبة تكرار العلاقات الاجتماعية بخصائصها الجوهرية التي كانت وراء عملية خلق القيمة بسبب التعقيد الاجتماعي *la complexite sociale* و تجدر الإشارة أنه و حتى في حالة توصل مؤسسة ما إلى استقطاب كفاءات من المؤسسات المنافسة و من خلال عرض حوافز مغاير , فإن الموارد البشرية ليست متحركة بسهولة و بشكل تام بسبب تكلفة الاحلال و الاستقطاب المرتفعة , كذا صعوبة تحقيق نفس التوازن و التآزر داخل المؤسسة المستقطبة .

4- عدم قابلية الموارد البشرية للاحلال (التبدل) :

حتى يكون المورد البشري مصدرا للميزة التنافسية المستدامة فإنه يجب ألا يكون قابلا للاحلال أو التبدل بمورد مماثل على مستوى الاستراتيجية المتبناة من قبل المؤسسة , و بالتالي نعتقد أن الموارد البشرية تعد من بين الموارد النادرة غير قابلة للتحويل وان الميزة التنافسية المحققة من خلالها يصعب استمرارها حالة تبديل تلك الموارد و الكفاءات .¹

أما schoemaker et amit فقد حددا ست شروط حتى يكون المورد مصدرا للميزة التنافسية و ذلك فيما يلي :

- الندرة : يجب أن يتميز المورد بالندرة بمعنى يمكن لعدد محدود من المؤسسات فقط الحصول عليه

- القيمة : يجب أن يكون للمورد قيمة لكي يسمح بانتهاز الفرص و تجنب التهديدات كما أنه يسهل على المنظمة الدخول الى السوق أو أسواق مختلفة و يساهم بطريقة معتبرة في قيمة المنتج النهائي في نظر الزبون .

- التقليد : يجب أن يكون المورد صعب التقليد و هذا لمنع المنافسين من اكتسابه .

- البدائل : حتى يحافظ على قيمته لا يجب أن يكون له بديل حتى لا يتسنى للمنافس نقله أو تقليده .

1 - الهادي بوقفلول, إدارة الموارد البشرية من منطلق ادارة القوة العضلية إلى منطلق إدارة الفكر و المعرفة: دراسة واضع إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال الجزائرية , التواصل,مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية ,مديرية النشر,جامعة باجي مختار, عنابة, العدد 24, جوان 2009, ص111.

- مدة الحياة : حسب grant في حالة امتصاص أو استهلاك مورد يمكن استبداله بمورد جديد يسمح بتمديد حياة الكفاءة في الأداء التي يسهم فيها فمدة الحياة الموارد تفوق على عدة عوامل لدورة حياة الابداع التكنولوجي ,درجة تردد مدخلات جديدة في النشاط , و لكن تظل الموارد ذات مدة الحياة غير المحدودة موجودة وتزداد قيمتها كلما زاد استعمالها .

- الحيازة : حسب barney على المنظمة تنظيم اجراءاتها و هيكلتها للحصول على القيمة الكامنة لمواردها , عند تحقيق الميزة التنافسية كما يؤكد على حق الملكية في حيازة القيمة المضافة الناتجة عن استغلال المورد .

إن غياب أحد هذه الشروط من المورد يلغي صفة التميز فيه , ويدفع بالمؤسسة إلى البحث عن غيره داخلها.¹

1 - نجم عيود نجم,ادارة المعرفة المفاهيم و الاستراتيجيات و العمليات,مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع عمان,الأردن,2005,ص271.

ثانيا : أساليب تطوير الموارد البشرية و دورها في تحقيق الميزة التنافسية

تعتبر الموارد البشرية معيارا لاستراتيجية المؤسسة كونها متغيرا ضروريا لتكيفها مع محيطها فهي تحاول التأثير على محيطها و نجاحها في ذلك يكون مشروطا بقدراتها على استغلال مواردها الداخلية و تنميتها بصفة أصلية فالموارد البشرية تعد ذخرا لرأس المال البشري المشكل من العمال الى المسيرين .

كما أن الكفاءات ليس لها نهاية في حد ذاتها فهي تأخذ معناها من التطور المستمر و عليه يجب تطوير الكفاءات من أجل السماح لها بالتأقلم مع عوامل تطور المحيط الداخلي أو الخارجي للمؤسسة أو المشاركة في احداث تغييرات مما يستدعي ضرورة صيانة و تطوير هذه الموارد الاستراتيجية بأساليب حديثة للتحكم بها .¹

1/ التكوين :

يعرف على أنه عملية تستهدف تحسين مؤهلات و كفاءات الفرد من أجل تشجيعه على معرفة خفايا مهنته و ملاحظة كل التقنيات و التحسينات الجديدة التي فكر فيها أو واجهته كما يجعله قادرا على الابتكار و التصور و انجاز المهام المطبقة في مهنته .

و يفترض التكوين تطوير القدرات في خمسة ميادين و هي :

- طريقة حل المشاكل و التي تتركز القدرة هنا على النظرة النظامية أي الاقتناع بمساهمة جميع العمال في تحسين المنتج أو الخدمة المقدمة .

- استعمال طرق جديدة مما يسمح باكتساب كفاءات جديدة

- استغلال التجارب و الكفاءات السابقة التي قد تسهل تثبيت الكفاءات الجديدة .

- الاستعانة بتجارب و خبرات الآخرين

- تحويل المعارف و الكفاءات لتعميم الاستفادة .

و بذلك يعتبر انتاج الكفاءات الضرورية واحدة من الغايات الأساسية للتكوين من أجل التحكم في الوضعيات المهنية و تطويرها .²

1 - صولح سماح, مسعود ربيع, دور تطوير الكفاءات في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية, الملتقى الدولي حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل الألفية الثالثة, كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير, جامعة قلمة, 17-2008/11/16, ص127-128.

2 - حمداوي وسيلة, المرجع السابق, ص106.

أ/ التكوين المرتكز على الكفاءات :

هذا النوع من التكوين يطمح الى عمل سلوكيات خاصة و قد يعتمد على تقنيات المقابلة و تحليل المشاكل و المرونة و الادارة المرتكزة على الفرد كما يستعمل هذا النوع من التكوين من قبل مكونين و مشاركين قادرين على ملاحظة الكفاءات حيث تتكون مجموعة هؤلاء المشاركين من مجموعة معاونين واجبههم هو تطوير نقاط مختلفة مثلا يحاول البعض تطوير قدرة القرار و البعض الآخر يطور المرونة .

ب/ التدريب بالمرافقة المرتكز على الكفاءات :

قديمًا المدرب كان يظهر كخبير يقدم النصائح و الاقتراحات ,يقدم الدروس و التعليمات وكذا المساعدة ,يشجع و يحفز الأفراد لايجاد حلول بأنفسهم يقوم المدربون بطرح أسئلة و مرافقة الأفراد في عملية التعلم أما مدربوا الكفاءات فهم يلاحظون السلوكيات و يحاولون فهم العلاقات الداخلية للكفاءات و تحفيزهم الى التعلم¹.

2/ التعلم :

يمثل التعلم عند j.c. sperandio مظهر للتغيير من حيث تنوع الأداء كما يعتبره أيضا ميكانيزم بشري لاكتساب المعارف (النظرية,العلمية,السلوكية) أما بالنسبة ل brinntt-mari barth فالتعلم يسمح لنا بالتمييز بين المواصفات المميزة لشيئ ما .

و للتعلم تصنيفات عديدة منها تصنيف le potref حيث يقترح 3 أنواع من حالات التعلم هي :

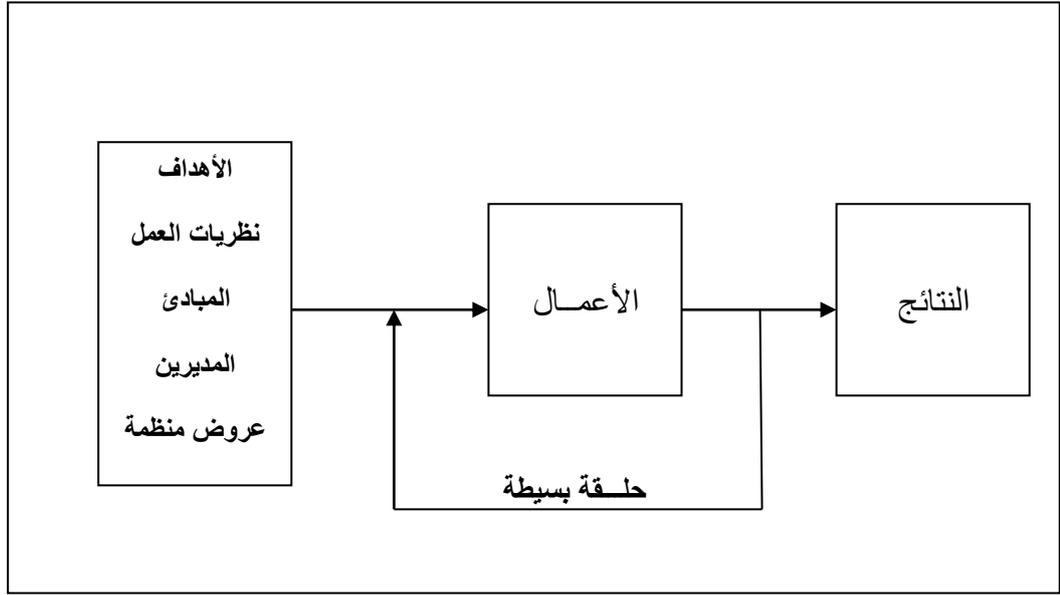
- النوع الأول : تعلم ذو الحلقة البسيطة :

يتم التعلم بتصحيح العمل وذلك بالنسبة للأهداف لكن دون إحداث أي تغيير أساسي و هذا ما يتجلى من الشكل التالي :²

1 - عمر وصفي عقلي, إدارة الموارد البشرية المعاصرة:بعد استراتيجي,دار وائل للنشر,عمان,2005,ص438.

2 - سماح صولح ,مسعود ربيع ,المرجع السابق, ص128

شكل رقم 9 : يوضح التعلم ذو الحلقة البسيطة .

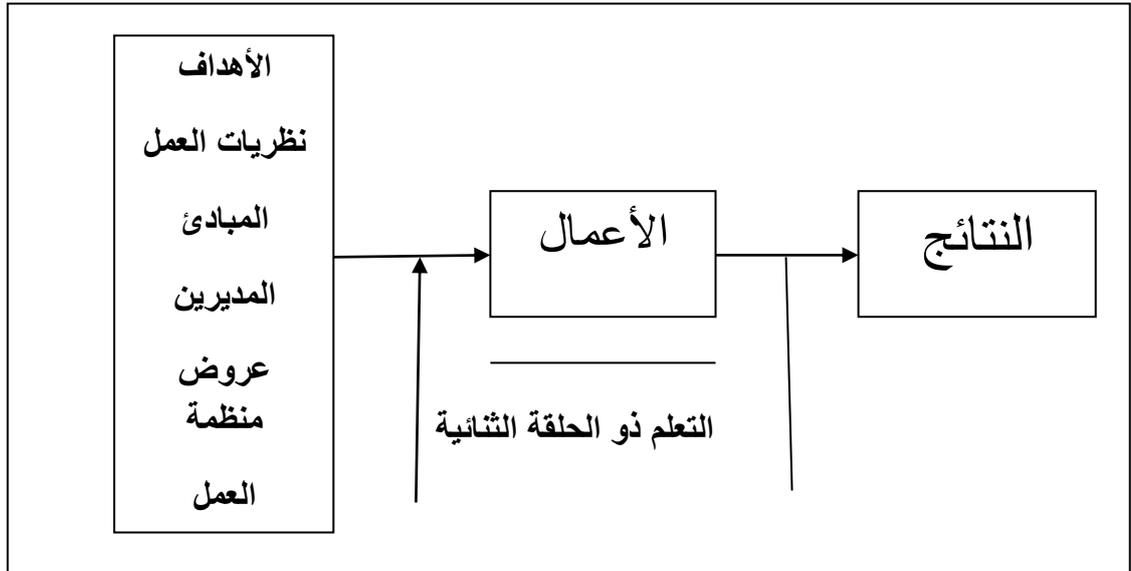


المصدر : سماح صولح , مسعود ربيع , المرجع السابق, ص 128

- النوع الثاني التعليم ذو الحلقتين :

يتم التعلم هنا بوضع الأهداف و أساسياتها في المناقشة و يساهم هذا النوع من التعلم بتطوير المخططات العلمية و العروض و اعادة النظر في نظريات العمل و هذا يتجلى من الشكل الآتي :

شكل رقم 10 : يوضح التعلم ذو الحلقتين :



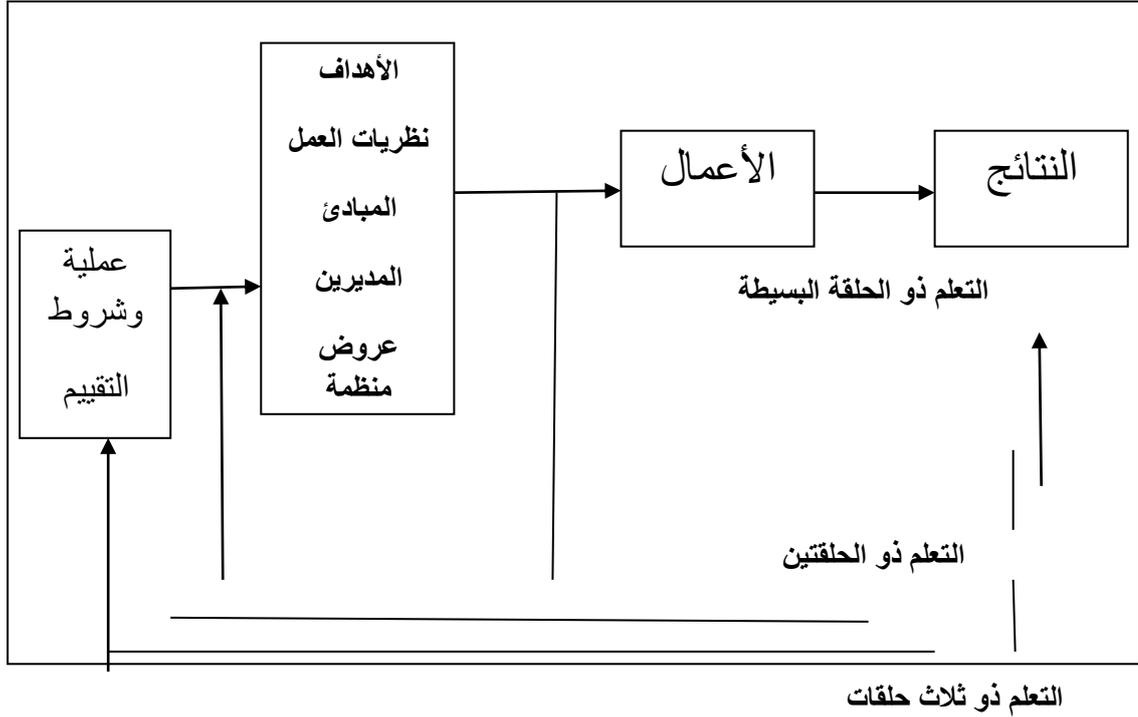
المصدر : سماح صولح, مسعود ربيع , المرجع السابق, ص 129

- النوع الثالث :التعليم ذو حلقات ثلاث :

في هذا النوع يتم تعلم كيفية تغيير أو تطوير طريقة التعلم و أخذ الدروس من الخبرات كما يساهم هذا النوع في تحسين عمل الحلقتين و هنا يتم التعلم من أجل التعلم¹.

و الحلقة الثالثة تم تعيينها من قبل bateson تحت عنوان deutero-learning, التعلم أصبح هدف التعلم و هذا ما يجسده مضمون الشكل التالي :

شكل رقم 11 يوضح : التعلم ذو ثلاث حلقات :



المصدر : سماح صولح,مسعود ربيع ,المرجع السابق ,ص130

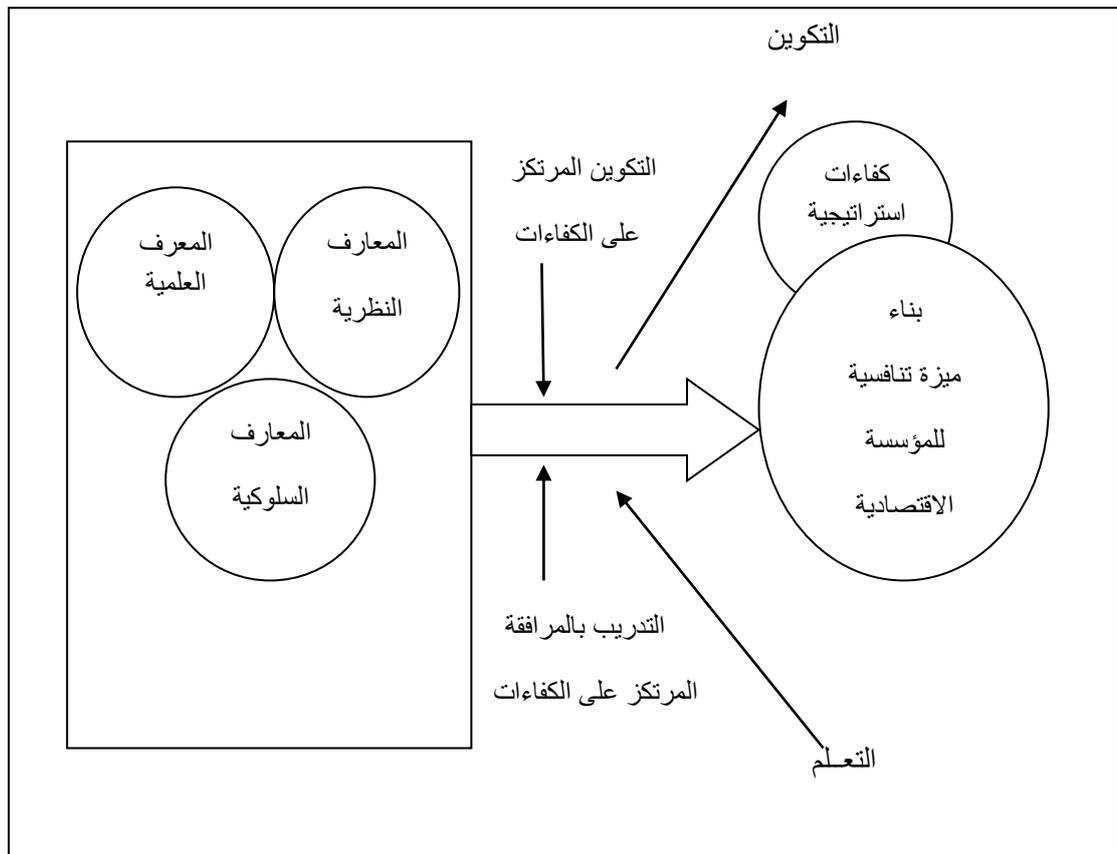
1 - سماح صولح ,مسعود ربيع ,المرجع السابق, ص128

يظهر النوع الثالث أن للتعليم أهمية في تثمين استراتيجيات التعليم و تقييم فعاليتها و التعليم يحتاج الى مدرب coach , كما يجب أن يمارس في جو من الثقة التي تسمح بالوصول الى جلاء أو وضوح أكبر في صورة الذات¹.

يمكن القول أن على المؤسسات اليوم صقل و تطوير الموارد البشرية من خلال العديد من أساليب التكوين و التطوير و التعلم و التدريب و التي تمس مختلف الجوانب العلمية و السلوكية و العملية للكفاءة حيث تساهم هذه الأساليب في خلق كفاءات استراتيجية متجذرة في ثقافة المؤسسة و تحقيق ميزة تنافسية لها و تحسين إنتاجياتها في ظل سياق اقتصادي عالي التنافسية .

- وقد حاولنا توضيح دور تطوير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال الشكل التالي :

شكل رقم 12 : يوضح دور تطوير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة .



المصدر : سماح صولح ,مسعود ربيع ,المرجع السابق, ص 130.

1 - سماح صولح ,مسعود ربيع ,المرجع السابق, ص130

ثالثا : إدارة الموارد البشرية من خلال الكفاءات لتحقيق القيمة

1/ إدارة الموارد من ادارة الأفراد الى ادارة الكفاءات :

إن الملاحظ لبيئة الأعمال يرى بوضوح أن إدارة الموارد البشرية قد تطورت مع تعقد البيئة و قد أصبحت هناك أربع نماذج أساسية في تسيير الموارد البشرية و هذه النماذج يجب النظر اليها على أنها مكملة لبعضها .

فالنموذج الأول يستند الى مبادئ التaylorية , أما النموذج الثاني يقوم على مبادئ حركة العلاقات الانسانية و النموذج الثالث يقودنا الى تسيير أكثر حداثة لتسيير الموارد البشرية .

فتسيير الموارد البشرية يجب أن يمكن من استخدام القوة الابداعية لكل أجير و بالتالي فإن الأجراء يلعبون دورا مهما في نمو المؤسسة في اطار البيئة التي تتواجد بها ,بالاضافة الى العدالة و الفعالية ,النموذج الرابع يتضمن ضرورة فهم سلوك المتعاملين في المؤسسة حيث أن تسيير الموارد البشرية لا يتعلق فقط بالكفاءة و العدالة و الفعالية بل يرتبط أيضا بالأهداف التي تسعى الأفراد الى تحقيقها فالهدف يتمثل في تحقيق نوع من التوحيد بين أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد و بذلك فإن هذا النموذج أكثر تكاملا من النماذج السابقة .¹

ويعتبر أصحاب النموذج الرابع أن النظرة للأفراد كمورد بشري لا تؤدي الى استخدام هؤلاء لكل امكانياتهم الفكرية , و من ثم لا بد من تحسين هذه النظرة و اعتبار الموارد البشرية شريكا يمكنه دعم المنظمة لتحقيق أهدافها من خلال قدرات الفكرية و القابلة للتنمية كما أن هذا الاتجاه تدعمه التطورات الحاصلة في مستويات التعليم و المعيشة ,مما يفتح المجال لمفهوم ابراز و استخدام الاستعدادات المستقبلية للأفراد باعتبارهم شركاء ,يث أشارت إحدى الدراسات أن الأفراد المعرفين يميلون الى تنمية استعداداتهم الكامنة إذا توفرت العوامل الدافعة : النمو الشخصي ,الاستقلالية في انجاز المهام و أخيرا المكافآت المادية . فالشركات الناجحة مستقبلا هي تلك التي تحفز الأفراد على تعظيم استخدامهم لقدراتهم و معارفهم و ذلك من خلال التحفيز الدائم .²

إن سوف ننتقل الى ادارة الامكانيات المحتملة للأفراد و ادارة الكفاءات التي هي سيرورة متكاملة و مستمرة لتدعيم الطاقات البشرية تقوم أساسا على :

- التركيز على الادارة الذاتية للأفراد بدلا من استخدامهم كمورد .³

1 - بوخمخ عبد الفتاح, و شابونية كريمة,تسيير الكفاءات و دورها في بناء الميزة التنافسية ,مداخلة في الملتقى الثالث حول تسيير المؤسسات بعنوان المعرفة,الركيزة الجديدة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية 12-13/11/2005, بسكرة,ص123.

2 - بوخمخ عبد الفتاح, شابونية كريمة,المرجع نفسه ,ص120.

3 - بوخمخ عبد الفتاح, شابونية كريمة,المرجع نفسه ,ص123.

- العمل على تحقيق توقعات الأفراد و مصالحهم من خلال تنمية كفاءاتهم .
- العمل على تحديث و تطوير السياسات و الهياكل التنظيمية باستمرار و الاستجابة لحركية البيئة ,وبشكل يمكن الأفراد من ابراز كفاءاتهم و قدراتهم الكامنة للمساهمة بفعالية في المنظمة¹.

2/ ادارة الكفاءات لتحقيق القيمة و الميزة التنافسية :

ان دور المورد البشري في خلق القيمة يتعلق بالقدرة على بناء كفاءات الموارد البشرية بجذب و دمج الأشخاص المتميزين بتنمية الخبرات و تسهيل انتشار الكفاءات الجديدة (التعلم الفردي و الجماعي) كما يتعلق بالقدرة على ادارة هذه الكفاءات في إطار تنظيمي محدد (ثقافة, هياكل, أنظمة ...) و بطريقة ملائمة .

و أخيرا فهو يتعلق بالقدرة على التعاون من خلال التشارك في المعلومات و التجارب و اقامة شبكة من العلاقات و نشر رؤية جماعية مشتركة (ثقافة المنظمة) و الكفاءة الفريدة ليس لها أهمية في توليد القيمة إلا إذا سمحت بكفاءة جماعية و هذه الأخيرة تتطلب شروط أساسية :

- أن تكون لغة الخطاب موحدة , و يتم تشارك في المعارف و المفاهيم .
- التعلم من التجارب جماعيا .
- المعرفة بأصول العمل الجماعي و القدرة على ذلك و الرغبة فيه لانجاح الفريق.²

1 - بوخمخ عبد الفتاح, شابونية كريمة, المرجع السابق ,ص123.

2 - المرجع نفسه,ص124.

رابعاً : انعكاسات استراتيجيات التنافس على الموارد البشرية

إن استراتيجيات المنافسة تختلف عن سواها من الاستراتيجيات في تركيزها على الأمور التالية :

- الإبداع , تحسين النوعية , تخفيض التكلفة و السرعة.

و يميز الباحث الأمريكي الشهير مايكل بورتر بين ثلاثة خيارات إستراتيجية يمكن أن تلجأ إليها المؤسسات العامة في مختلف القطاعات الإنتاجية و هي :

- التمييز , القيادة بالتكلفة, الوضوح .

ولا شك أن تأثيرات الخارجية الاستراتيجية على الموارد البشرية تختلف باختلاف طبيعة إستراتيجية المنافسة المتبعة و انعكاسات تطبيقها بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية على القوى العاملة .

أ/ الخيار الاستراتيجي الأول : يتطلب مواصفات يجب توفرها في الموارد البشرية و منها على سبيل المثال روح المبادرة ذهنية الابداع و حب المرونة و حب العمل و المشاركة ضمن فريق العمل المؤسسي و غيرها من المواصفات الهادفة إلى تركيز على النتائج المحصلة من خلال المشاركة الفعالة ,فإدارة الموارد البشرية يجب أن تهيء نفسها للاستفادة من اللامركزية الإدارية ,سواء من حيث التوظيف من الخارج أو من حيث تحديد الحوافز و التعويضات التي يجب أن ترافق تنفيذ هذه الاستراتيجية أو من حيث تركيزها على متابعة النتائج و مقارنتها بالأهداف ¹.

ب/ الخيار الاستراتيجي الثاني : فيستدعي في الموارد البشرية امتلاك المهارات و التقنيات كما أن عليها تظهر بعض المرونة في تقبل القرارات و إعادة السلوكيات الجيدة و تكرارها كلما لزم الأمر فالإدارة التي يوكل إليها التنفيذ و متابعة هذه الاستراتيجية يجب أن تكون مؤمنة بفاعلية المركزية الإدارية و التسلسل الإداري و تحصيل النتائج المحددة .

فالحوافز عادة ما تكون قليلة و التعويضات التي ترافق تنفيذ هذه الاستراتيجية تبنى على أساس التسلسل الوظيفي و ليس على أساس المبادرة و الابداع و سواهما من المواصفات التي تميز إستراتيجية التميز على إستراتيجية القيادة التكلفة ².

ج/ الخيار الاستراتيجي الثالث : يتطلب من الموارد البشرية أن تجمع المزيج من المواصفات التي تطرقنا إليها من الخيارين السابقين فالإدارة المواردية الساهرة على تنفيذ

1 - أشوك شاندا,شلبا كوبرا, استراتيجية الموارد البشرية ,تر:الخزامي عبد الحكيم,دار الفجر للنشر والتوزيع,الفاخرة ,2002,ص149.

2 - أشوك شاندا,شلبا كوبرا,المرجع نفسه ,ص149.

الأسواق المؤسسة أو مجموعات زبائنها بشفافية و إخلاص بالمقابل على الإدارة أن تكون عادلة في تقديم التعويضات و الحوافز و منصفة في مساعدتهم على بناء مستقبل واعد مع المؤسسة بحيث تتطابق جهودهم و قدراتهم و كفاءاتهم مع شروط المؤسسة و تنمو طموحاتهم و تكبر مع نمو و ازدهار المؤسسة.¹

فالموارد البشرية هي التي تجسد التفوق التنافسي الذي تسعى وراءه المؤسسات و تجتهد للحصول عليه , إذ لا شك بأن ركائز هذا التفوق تبنى عو تتجح بواسطة سواعد و عقول الموارد البشرية المؤمنة به و العاملة على تحقيقه .

خامسا : دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية :

يوجد ثلاث طرق يمكن لإدارة الموارد البشرية من خلالها بناء الميزة التنافسية للمنظمة و المحافظة عليها و هي تطبيق الاستراتيجيات و التعامل مع التغيير و بناء التوحد الاستراتيجي للمنظمة الاستراتيجية و يتضح ذلك على النحو التالي:²

أ/ دور إدارة الموارد البشرية في إعداد و تطبيق إستراتيجية المنظمة :

ترتبط الاستراتيجية بوضع رسالة المنظمة و أهدافها الأساسية في إطار الظروف البيئية و إمكانيات تلك المنظمة و تتعامل الاستراتيجية مع المستقبل و توفر للمنظمة الإجابة عن عدد من التساؤلات من أهمها :

- ماهي الفرص المتاحة للمنظمة في الوقت الحالي و مستقبلا؟ ماهي التهديدات التي تواجهها المنظمة من المنافسين , المنظمات القانونية و التغيير التكنولوجي و التغيير في تفضيلات العملاء ؟

- ماهي نقاط القوة في امكانيات الداخلية و كيف يمكن استغلالهم في تنمية الميزة التنافسية ؟

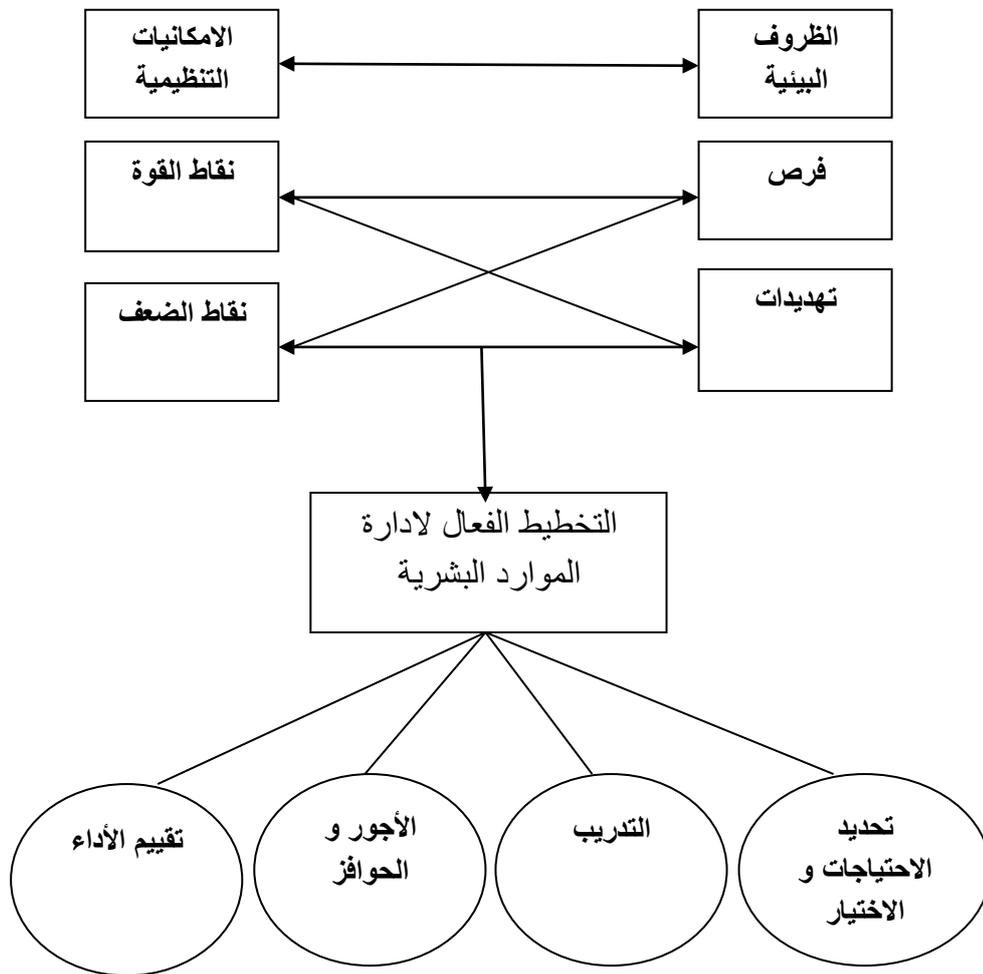
و الشيء المؤكد أن المنظمة التي تملك رؤية إستراتيجية تستطيع أن تحقق ميزة تنافسية على غيرها من المنظمات التي تفتقر إلى مثل هذه الرؤية و لكي يتم تطبيق الاستراتيجية بشكل ناجح فإن ذلك يتطلب مشاركة الأفراد في كل المستويات التنظيمية و المجالات الوظيفية كما يتطلب التطبيق الناجح للاستراتيجية أيضا تحقيق التكامل بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية و إستراتيجية المنظمة حيث يتطلب تطوير إستراتيجية الموارد البشرية نوعا من التفكير المستقبلي و اتخاذ القرارات المتكاملة و إجراءات رسمية ووضع برامج لمختلف الأنشطة الموارد البشرية , كل ذلك يجب أن يتم في إطار رسالة المنظمة و أهدافها الإستراتيجية و إمكانياتها الداخلية, و من ناحية أخرى يتضمن التخطيط.

1 - أشوك شاندا, شلبيا كويرا, المرجع السابق, ص149

2 - مصطفى محمود أبو بكر, إدارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية, الدار الجامعية, الاسكندرية, مصر, 2008, ص20-21

إن تحديد و تحليل نقاط القوة و الضعف و الفرص و التهديدات هي جوانب أساسية العملية التخطيط الإستراتيجي الذي يتضمن أيضا تحليلا و تطويرا للأستراتيجية التي يمكن من خلالها الاستجابة للفرص البيئية المتاحة و كذلك التهديدات من خلال استغلال و تدعيم نقاط القوة الداخلية و التغلب على نقاط الضعف و يتضمن التحليل الفعال لنقاط القوة و الضعف الداخلية معظم أنشطة التصميم التنظيمي الذي يعد احدى المجالات الاستراتيجية الإدارة الموارد البشرية.

الشكل رقم 13: تحليل نقاط القوة و الضعف و الفرص و التهديدات لأغراض تخطيط الموارد البشرية.



المصدر : مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2008، ص 21.

ب/ المقومات المطلوبة لتحقيق التنافسية لإدارة الموارد البشرية

هناك مجموعة من المقومات التي يجب توافرها في مسؤولي إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية :

1- المعرفة بأعمال و أنشطة المنظمة :

(مالية واقتصادية ,المعرفة بالامكانيات المالية للمنظمة و امكانية المنتج ,المعرفة بمتطلبات العميل و كيفية قياس تلك المتطلبات و التكنولوجيا و معرفة العمليات التكنولوجية)

2- المعرفة بالبحوث و التطورات الهامة :

- مهارات تصميم برامج إدارة الموارد البشرية و توصيلها : (التصميم التنظيمي ,التعيين ,تطوير العاملين و المنظمة,إدارة الأداء ,نظم المكافآت ,علاقات العمل ,تحسين الانتاجية, الصحة والأمان)

- مهارات إدارة التغيير : (تأسيس العلاقات مع العاملين و الخبراء الخارجين,تشخيص المشكلات ,التدخل كوكيل للتغيير ,تطبيق التغييرات لتسهيل كسب الميزة التنافسية,تقييم التغييرات و عمل البدائل,مهارات التأثير لإدخال التعديلات المطلوبة).¹

1 - مصطفى محمود أبو بكر,المرجع السابق الذكر,ص26.

سادسا : أثر وظائف الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية :

أ/ أثر تدريب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية :

ان التحدي الرئيسي للتدريب هو معرفة ماهو مطلوب ووفقا لذلك غالبا ما يخطط التدريب على شكل برامج المشاركين يحدد المشاركون مدى أهميتها و فائدتها و تفسر هذه البرامج و تعد بناءا على وجهات نظر المشاركين فيها و يصمم مخططوا الموارد البشرية هذه البرامج بحيث تتناسق و البرامج التدريبية لا القيام بعملية تسويقها ضمن المنظمة لذلك نلاحظ أن العديد من مهني التدريب و التنمية يهتمون بصقل هذه البرامج و من ثم يبيعها للمنظمة و على هذا تروج برامج البائعين الخارجيين الظروف التي يمكن أن تتناسب و تلائم استعمالها داخل المنظمات و في الواقع يحتاج التدريب تكويننا مستمرا أساسيا من خطط التنمية الفردية و مراجعة الاحتياجات التدريبية المحددة للعمال كل سنة و تحديد الدعم التدريبي المطلوب لإتمام تنمية و تطوير الأعمال,و ذلك بما يضمن و يوفر الميزة التنافسية للتنظيم و مسابرة للظروف البيئية التنافسية .

1- تدريب الموارد البشرية في الجودة :التدريب من أجل الجودة يعد مفتاح نجاح المنظمات و لأهمية معطيات هذا التدريب الهادف يقول القزاز : اشترطت مواصفات الإيزو وجوب توثيق طريقة إجرائية لتحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية للأفراد العاملين في الأنشطة المؤثرة في الجودة و القيام بتدريبهم في ضوء متطلبات هذه الإحتياجات , وقوى التغيير التي ظهرت مؤخرا ,الانترنت الندماج و الخصخصة أثرت بشكل كبير على وظيفة الجودة إن البرامج التدريبية عادة ما توجه نحو التحفيز الأفراد و حثهم على الأهمية الاستراتيجية للجودة و دورهم في تفعيل جودة المنتجات و الخدمات .¹

2- تدريب الموارد البشرية في التركيز على الزبون : يسهم تدريب العاملين أيضا في تحسين قدراتهم لتحقيق هذا البعد من أبعاد الميزة التنافسية إذ يعد هذا البعد بمثابة القاعدة الأساسية للمنافسة بين المنظمات في الأسواق من خلال التركيز على خفض مدة الإنتظار و السرعة في تصميم منتجات جديدة و تقديمها إلى الزبائن بأقصر وقت فعندما تريد المنظمة أداء العمل بسرعة ,وهذا يعني تخفيض الوقت المستغرق لتسليم الطلبات للزبائن و يعد أيضا مقياسا لكفاءة العمليات في تحقيق هذه المتطلبات بكفاءة سواء ما تعلق منها بالعمليات التشغيلية أو العمليات الإدارية إذ تنظر الكثير من المنظمات و منها المصارف إلى كفاءة العمليات لاسيما المعتمدة على الحاسب بصفاتها عوامل قوة تحقق من خلالها ميزة تنافسية.²

1 - حنان عمير,دور تدريب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية (مذكرة ماستر أكاديمي) ,جامعة العربي التبسي,2018,ص50

2 - حنان عمير ,نفس المرجع,ص53.

يمكن للمؤسسة أن تحقق ميزة تنافسية من خلال نجاحها في التعامل مع التحديات التنافسية و الاهتمام بتدريب مواردها البشرية علما ان هناك عنصرا أساسيا يسهم في تحديد حصول المنظمة على ميزة تنافسية من عدمها ألا و هو مقدار القيمة التي يوليها الزبائن لسلعها و خدماتها و كلما ارتفعت القيمة كلما تمكنت المنظمة من فرض السعر الأكثر ربحا على سلعها وخدماتها.

ب/ أثر تحفيز الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية :

1- أثر تحفيز الموارد البشرية في التركيز على الزبون :

العملاء هم العمود الفقري لأي عمل ناجح و بالتالي فمن الضروري أن تسعى المنظمات إلى كسب ولاء العميل و لاحتفاظ به عن طريق سرعة الإستجابة لحاجات العميل عندئذ سيولي العملاء قيمة أكبر لمنتجاتها مما يؤدي إلى خلق تمييز يستند على الميزة التنافسية و إن تحقيق هذا يتطلب الاهتمام بتشجيع العاملين على أداء المهام بشكل متميز و ذلك بمكافأة العاملين عن تميزهم في الأداء باستخدام الحوافز. إن منح العملاء مايرغبونه قد يتطلب تطوير خدمات جديدة و إن تحفيز العاملين يسهم في تحقيق هذا عن طريق تشجيع العاملين على استنفاد طاقاتهم و إعمال قدراتهم الكامنة لمساندة مبادرات تطوير الخدمة مقابل حصولهم على الحوافز.¹

2- أثر تحفيز الموارد البشرية في الجودة :

يعتبر العنصر البشري من أهم موارد المنظمة التي تؤثر على الجودة و لهذا فإنه يتوجب على المنظمات توجيه اهتمامها الى الاستثمار الأمثل في مواردها البشرية و كانت أهم وسيلة تساهم في تحقيق هذا الغرض هي اعتماد نظام الحوافز لحث العاملين فيها , وخلق دوافع لديهم تحركهم للسعي من أجل الحصول عليها عن طريق بذل المزيد من الجهد و الشلوك المنتج السليم و هذا بدوره يؤدي إلى ممارسة دورها في تحقيق مستوى الجودة المطلوب ,وبالتالي إن الاهتمام بوضع نظام الحوافز فاعل للحوافز ينعكس إيجابيا على الجودة, و الاتجاه العالمي حاليا هو استطلاع توقع العميل من ناحية الجودة لتحقيق رضاه,و يصاحب ذلك الاتجاه التأكد من حتمية التحسين المستمر للجودة للحفاظ على الأداء المتميز في مواجهة المنافسين و كما نعلم فإن الحوافز تعتبر بمثابة المقابل للأداء المتميز فالحوافز تركز على المكافأة العاملين عن تميزهم في الأداء.²

1 - فاطمة عبد الغني مطر, أثر تحفيز العاملين في تحقيق الميزة التنافسية, كلية الاقتصاد, جامعة دمشق, سوريا, ص83.

2 - فاطمة عبد الغني مطر, نفس المرجع, ص84.

ج/ أثر قيادة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية :

1- أثر قيادة الموارد البشرية في تحقيق الجودة :

يعتبر التنافس بالجودة من أبرز أشكال المنافسة التي تعتمد عليها العديد من المؤسسات الراغبة في البقاء في السوق و هذا ما يعلل اهتمام المؤسسات بالجودة ,وفي هذا الصدد يرى EVAN 1997 أن القيادة الاستراتيجية هي التي تعزز رؤية واضحة للجودة ,كما يرى أنها من يمتلك مفتاح التحسين المستمر ويعتبر مصدرا للجودة.

2- أثر قيادة الموارد البشرية في تحقيق التركيز على الزبون :

تجسد العلاقة بين الاستراتيجية و الزبون في كون الجودة تتحقق عندما تنجح المؤسسة في تصميم و تنفيذ و تقديم خدمات تشجع حاجات و توقعات الزبائن المعلنة و حتى المستمرة حيث أن القدرة التنافسية لأي مؤسسة مرهونة بمدى قدرتها المستمرة على تحسين و تعديل منتجاتها و أساليب عملها و التكيف مع ظروف السوق المتغير (رغبة الزبون) و هذا ما يتطلب من القادة الاستراتيجيين الذين يبحثون عن التفوق و النجاح لمؤسساتهم ,لابد من الاهتمام العالي بالزبائن و الإبداع الدائم و التنفيذ دون أخطاء و تسخير كامل قدرات الأشخاص.¹

1 - موفق سهام,مساهمة القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ,أبحاث اقتصادية و ادارية ,العدد 14 , 2013,ص310.

د/ أثر صيانة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية :

1- أثر صيانة الموارد البشرية في تحقيق التركيز على الزبون:

إن من بين الأهداف المسطرة من قبل المؤسسات جلب الزبائن و المحافظة عليهم لذا تولي كل المؤسسات أولوية قصوى لكلا الأمرين و تحت المورد البشري على أهمية و قيمة الزبون الذي هو هدف المؤسسة من أجل ذلك تسطر برامج الصيانة (سلامة مهنية-خدمات صحية-برامج اجتماعية) طيلة المسار المهني للعاملين.

2- أثر صيانة الموارد البشرية في تحقيق الجودة :

تعد جودة المنتجات بعد أساسي من أبعاد الميزة التنافسية لذا تجد المؤسسات الكبرى و المتميزة تسعى دوما لتحقيق جودة منتجات عالية تحقق بها حصة سوقية لا يمكن منازعتها فيها , ومن أجل الحصول على الجودة يجب مراعاة كل الجوانب المحيطة بالعملية الإنتاجية أو الخدماتية و الاهتمام بكل موارد المؤسسة على غرار المورد البشري الذي يلعب الدور الأساسي في نشاط المؤسسة,لذا تقوم بالحفاظ على هذا المورد و كذا تطويره من خلال تتبع المسار المهني و الصيانة.¹

1 - محمد عبد حافظ,صيانة الموارد البشرية,دار الفجر للنشر و التوزيع,2011,ص36.

خلاصة الفصل :

لقد قمنا من خلال هذا الفصل بالتطرق الى متغيرات الدراسة و العلاقة بينهم و ذلك بتقديم بعض المفاهيم الأساسية حول دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية , الأمر الذي يستوجب العناية و الاهتمام من جميع النواحي.

إن محتوى هذا الفصل قد حاولنا الربط بين متغيرات الدراسة مع بعضها البعض تمهيدا للانتقال إلى الجانب الميداني من الدراسة لنبحث فيه دور مساهمة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة.

تمهيد:

بعد التطرق في الفصول السابقة إلى أهم المفاهيم النظرية المتعلقة بتنمية إدارة تنمية الموارد البشرية, وتحقيق الميزة التنافسية و أهم مفاهيمها, سيتم من خلال هذا الفصل الميداني إسقاط ما جاء في هذا الجانب النظري على مركب GP1Z بمؤسسة سوناطراك, وذلك لمعرفة دور ادارة الموارد البشرية لمؤسسة GP1Z(مركب غاز البترول) بسوناطراك في تحقيق الميزة التنافسية .

حيث تم التطرق في هذا الفصل إلى :

- أولاً: تقديم المؤسسة
- ثانياً: مجالات الدراسة
- ثالثاً: منهج الدراسة المتبع وتقنيات جمع البيانات
- رابعاً: عرض تحليل وتأويل البيانات
- خامساً: استنتاجات الدراسة و مناقشة الفرضيات

أولاً : تقديم المؤسسة

1- التعريف بالمؤسسة الأم سوناطراك sonatrach.

أ/ لمحة تاريخية حول نشأة المؤسسة:

إسمها الكامل الشركة الوطنية للبحث و التنقيب و نقل و تسويق المحروقات, وهي الشركة الوحيدة المسؤولة في الجزائر عن إستغلال المصادر النفطية و الغازية و بيعها.

تأسست المؤسسة الوطنية سوناطراك بموجب الأمر 491/63 الصادر بالجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية في 31 ديسمبر 1963 لتوكل لها جميع المهام الخاصة بنقل و تسويق المحروقات التي كانت تحت السيطرة الأجنبية قبل الاستقلال .

وفي سنة 1966 شهدت الشركة توسعا شمل كافة نشاطات قطاع المحروقات بالجزائر , حيث تحولت إلى شركة وطنية للبحث و الانتاج و التحويل و البيع وذلك بموجب مرسوم رقم 296/66 و المؤرخ في 22 سبتمبر 1966 و الذي أعطى للشركة المهام التالية :

- تنفيذ كافة العمليات المتعلقة بالتنقيب و الاستثمار الصناعي و التجاري لحقول المحروقات و المواد المشتقة منها إلى جانب استغلالها .

- معالجة و تحويل المحروقات بالاضافة إلى نقلها و تسويقها.

و بحلول عام 1971 تم إصدار قرار تأميم المحروقات ذلك في 24 فبراير 1971 , عمدت الشركة إلى تغيير مسار الاستراتيجيات التامة للثروات البترولية و الغازية بعدما كانت الجزائر تسيطر على حوالي 90% من قطاع النفط و لم يكن يخرج عن نطاق سيطرتها سوى شركات الامتياز الفرنسية العاملة في حقل الإنتاج النفطي و التي كانت تسيطر على ثلثي الإنتاج في البلاد و قد جاءت قرارات 24 فيفري 1971 القاضية بتأميم المحروقات و استكمال مصادرة و تأميم شركات الانتاج الفرنسية لتصبح ملكا للدولة الجزائرية.

و في سنة 1981 و صل عدد العاملين في المؤسسة إلى 103000 عامل , مما جعل المؤسسة تخضع إلى اعتماد سياسة إعادة الهيكلة المنتهجة آنذاك, ونتج عن ذلك انسحاب المؤسسة الوطنية سوناطراك من النشاطات الثانوية كالخدمات البترولية و البيتروكيميائية و التكرير و توزيع المحروقات حيث انفردت بنشاط البحث و الانتاج والنقل بالاضافة إلى معالجة الغاز و التسويق .

وطبقا للمخطط الخماسي الأول 1980-1984 أعيد هيكلة المؤسسة سوناطراك وتم إنشاء 16 مؤسسة مستقلة عن المؤسسة الأم تهتم بكل نشاطات الإنجازو كل المصالح المتعلقة بميدان المحروقات.

وهي تتوزع على الشكل التالي :

- أنشطة المنبع Amont:

المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء.

المؤسسة الوطنية لأشغال الآبار.

المؤسسة الوطنية لخدمة الآبار .

المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء.

المؤسسة الوطنية للحفر.

المؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى.

- أنشطة النقل عبر الأنابيب, Transport Par Canalisation:

المؤسسة الوطنية للقنوات.

- أنشطة المصب Aval:

المؤسسة الوطنية لتكرير البترول و الغاز

المؤسسة الوطنية للصناعات البترولية وكيميائية

شركة هليوس

الشركة الجزائرية لإنجاز المشاريع الصناعية

الشركة الجزائرية للطاقة

الشركة الجزائرية للطاقة الجديدة

- أنشطة التسويق Commercialisation:

المؤسسة الوطنية لتوزيع المنتجات البترولية المكررة NAFTAL

شركة تجهيز و تسويق الغازات الصناعية

شركة الشحن هيبروك.

ب/ الأنشطة و المهام الرئيسية لمؤسسة سوناطراك :

إن مهام مؤسسة سوناطراك عديدة و متنوعة حيث عرفت تطورات وتحولات مع صدور كل مرسوم رئاسي جديد , إلا أن نشاطاتها تدور حول أربعة مهام رئيسية هي كالاتي :

- أنشطة المنبع Activites Amont :

يجمع نشاط المنبع عمليات البحث و التنقيب المرتبطة بحقول المحروقات تنجز سوناطراك ذلك بمفردها عن طريق فروعها التابعة للشركة القابضة للخدمات النفطية و شبه النفطية SPP أو بالشراكة مع شركات بترولية دولية , و يتضمن هذا النشاط العمليات التالية :الاستكشاف ,رقابة بيانات العمليات,البحث و التطوير في مجال المحروقات و التكنولوجيا الجديدة ,الحفر و الهندسة والبناء.

- أنشطة النقل عبر الأنابيب Activites transport par canalisation :

يرتبط نشاط النقل عبر الأنابيب بإيصال المحروقات من بترول خام و غاز و مكثفات نحو المرافق البترولية و مناطق التخزين و بلدان التصدير.

تدير مؤسسة سوناطراك شبكة أنابيب يبلغ طولها 16000 كلم مربع ,تتضمن خطين لأنابيب الغاز العابرة للمحيطات ,خط يتجه نحو إسبانيا عبر المغرب ,والآخر نحو إيطاليا عبر صقلية,تقوم المؤسسة بخدمات النقل بواسطة فرعها المؤسسة الوطنية للقنوات ENAC.

- أنشطة المصب activites aval :

يشمل نشاط المصب نشاطات تحويل المحروقات ضمن 5 مهن أساسية وهي : تمييع الغاز الطبيعي ,فصل غاز البترول المميع,التكرير,الببتروكيمياء,الغازات الصناعية (هليوم وآزوت), تعمل المؤسسة بشكل ذاتي في بعض المشاريع بواسطة فروعها التابعة للشركة القابضة للتكرير و البتروكيمياء وبشكل شراكة وطنية دولية في بعض المشاريع الأخرى , و أهم عملياتها هي : تمييع الغز الطبيعي ,فصل غاز البترول المميع,تكرير البترول,دراسة وتطوير التكنولوجيات الجديدة.

- أنشطة التسويق :

يهتم هذا النشاط بتسويق المحروقات على المستوى الداخلي و المحلي للبلاد,وعلى المستوى الخارجي والأسواق الأجنبية,تمتلك المؤسسة 3 فروع للقيام بهذا النشاط التابعين للشركة القابضة لتثمين المحروقات و أهم عمليات هذا النشاط هي كالاتي :التسويق الخارجي ,التسويق في السوق الوطنية,النقل البحري للمحروقات.

ج/ الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوناطراك:

الشكل رقم 14: يمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوناطراك



المصدر : دائرة الموارد البشرية DRH

2- تقديم لمركب غاز البترول GP1Z:

أ/ لمحة تاريخية حول نشأة المركب GP1Z:

هو من المركبات التابعة للمؤسسة الوطنية سوناطراك, يعرف بإسم GUMBO-GPL, و هو إسم مستعار للفييل, وتم تسميته بهذا الاسم نظرا لقدراته الانتاجية الكبرى فهو يحتوي على 9 قطارات لإنتاج غاز البترول المميع GPL, كما يعتبر من بين المركبات الأولى في العالم نظرا لقدرته الانتاجية و نوعية الغاز الجيدة 'بالإضافة إلى مساحته الكبرى التي يحتلها .

تم بناءه من طرف شركة يابانية تسمى IHI-ITOCHU, و الجدول التالي يوضح أهم الأحداث التاريخية التي مر بها المركب أثناء إنجازه:

التاريخ	الحدث
1978-12-11	تم توقيع على عقد البناء مع الشركة اليابانية
1980-10-11	فتح ورشة عمل le chantier
1980-11-10	بدأ الأشغال
1983-12-12	بدأ الإنتاج الجزئي في المرحلة الأولى بأربعة قطارات لمعالجة غاز البترول المميع
1984-02-20	تحميل أول باخرة بغاز البروبان متجه إلى السوق العالمية
1998-02-24	انطلاق المرحلة الثانية من الإنتاج بإضافة 2 قطارين لإنتاج الغاز
أفريل 2010	إنطلاق المرحلة الثالثة من الإنتاج بإضافة 3 قطارات لإنتاج الغاز

ب/ الموقع الجغرافي و الحدودي للمركب:

يقع المركب على ساحل الغرب الجزائري يبعد عن مدينة وهران ب: 40 كلم و عن مدينة أرزيو 8 كلم, يحده من الشرق محول الطاقة المركزي لمرسى الحجاج, ومن الغرب مركبات GNL.

يتربع على مساحة قدرها 120 هكتار في حدود الطريق الوطني رقم 11, وشاطئ البحر الأبيض المتوسط.

ج/ التنظيم و الهياكل الأساسية للمركب GP1Z:

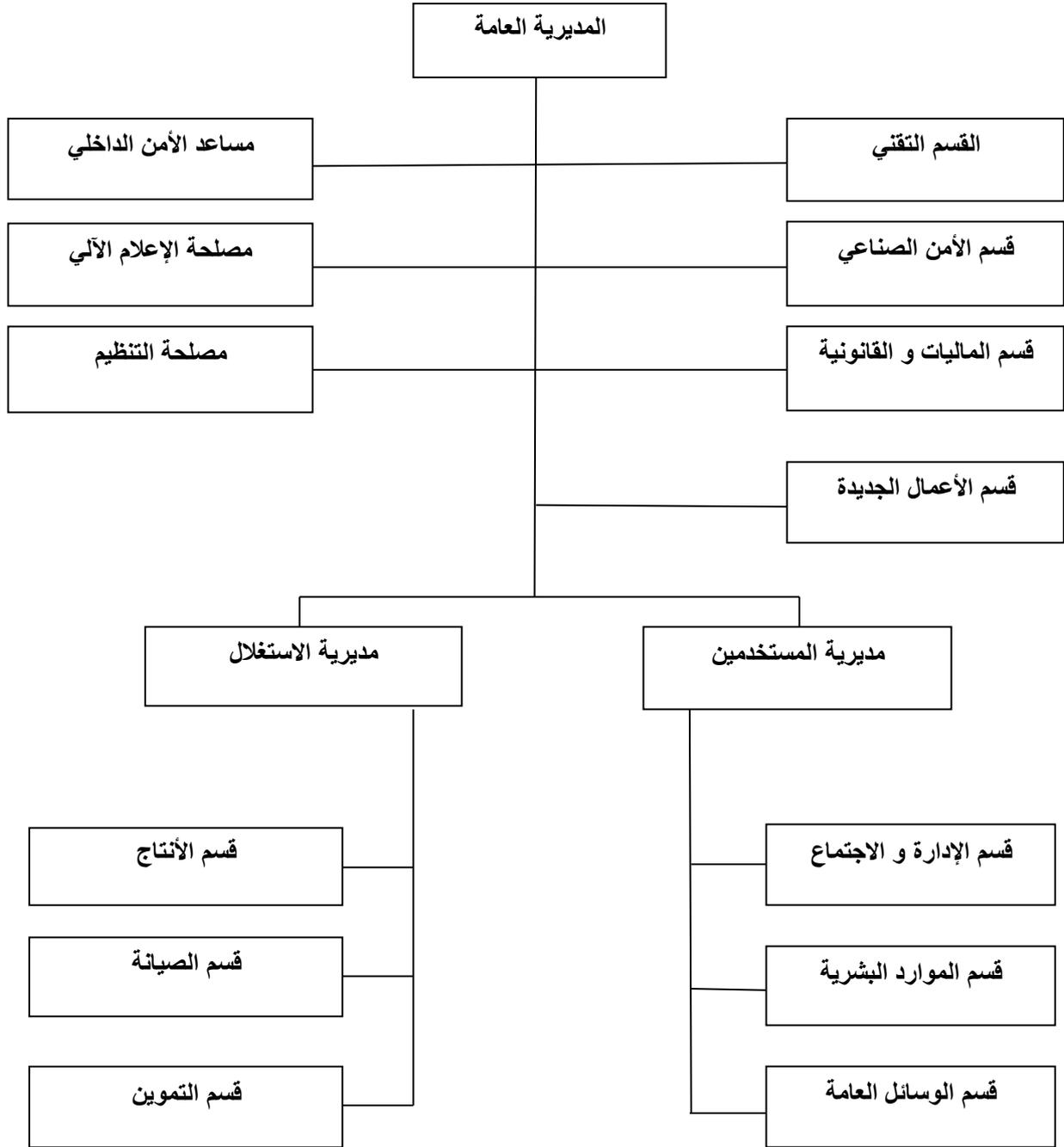
يتكون المركب من مجموعة من الهياكل و الدوائر المعرفة بشكل جيد و هي موضحة في الجدول التالي مع رمز مختصر لكل دائرة:

الرمز	الدائرة
I	الأمن الصناعي
G	الصيانة
W	الأعمال الجديدة
A	التمويل
P	الإنتاج
ADM/SOC	الإدارة و الاجتماع
F/JUR	المالية و القانون
M	الوسائل العامة
DRH	دائرة الموارد البشرية

المصدر : دائرة الموارد البشرية DRH

د/ الهيكل التنظيمي للمركب GP1Z:

الشكل رقم 15: يمثل الهيكل التنظيمي لمركب GP1Z



المصدر: دائرة الموارد البشرية DRH

ثانيا :مجالات الدراسة :

تنقسم مجالات الدراسة الى ثلاث مجالات :

أ- **المجال الجغرافي** : تمت دراستنا الميدانية في مؤسسة سوناطراك بمركب GP1Z و الذي يقع في ساحل الغرب الجزائري يبعد عن مدينة وهران ب: 40 كلم و عن مدينة أرزيو 8 كلم بالضبط في بلدية بطيوة , يحده من الشرق محول الطاقة المركزي لمرسى الحجاج ,ومن الغرب مركبات GNL و يتربع على مساحة قدرها 120 هكتار في حدود الطريق الوطني رقم 11, وشاطئ البحر الأبيض المتوسط.

ب- **المجال الزمني** : لقد اختلف العلماء في هذا المجال بالضبط منهم من يرى أن المجال الزمني للدراسة يكون منذ بداية اختيار الموضوع الى غاية نهاية استنتاج و استخلاص النتائج , أما البعض الآخر يرى بتحديد المجال الزمني للدراسة منذ أن يتم النزول الى الميدان الى اسخلاص النتائج ,وقد اخترنا الرأي الثاني حيث مرت دراستنا بعدة خطوات و استغرقت مدة زمنية محددة :

- النزول الى الميدان و الاجراء ببعض المقابلات و القيام بدورة استطلاعية للتعرف على المركب و بعض الاضافات مثل الهيكل التنظيمي ,القانون التنظيمي الداخلي للمؤسسة ,وتحديد عينة البحث أو مجتمع الدراسة ثم بعد ذلك اعداد الاستمارة و توزيعها و جمعها ثم القيام بتفريغ البيانات و تحليل الجداول و استخلاص النتائج ,و قد كانت المدة الزمنية في ظرف لا يقل عن 22 يوم ,ذلك ابتداء من 2021/07/06 الى غاية يوم 2021/07/27.

ج- **المجال البشري** : تضم المؤسسة مجال الدراسة 917 عاملا ,يتوزعون على مختلف الدوائر التي أوردناها سابقا في الهيكل التنظيمي للمركب

ثالثا: منهج الدراسة المتبع و تقنيات جمع البيانات:

1- المناهج المستعملة :

ان أي بحث علمي لا يمكن أن يصل الى النتائج المرغوبة منه دون السير وفق منهج واضح يتم من خلاله دراسة المشكلة محل البحث , ويعرف ريمون بودون المنهج بأنه : مجموعة من الاجراءات المنهجية المتكاملة من أجل وصف الظاهرة اعتمادا على جمع الحقائق و البيانات و تصنيفها و معالجتها و تحليلها تحليلا كافيا و دقيقا لاستخلاص دلالتها السوسبيولوجية و الوصول الى النتائج و تعميمات عن الواقع المدروس .

انطلاقا من هذا التعريف الممنهج اعتمدنا على مجموعة من المناهج التي رأيناها أنها مناسبة في وصف و تفسير الموضوع البحث الذي نحن بصدد معالجته :

أولا: المنهج الوصفي : يقوم هذا المنهج على وصف ظاهرة من الظواهر للوصول الى تحديد أسبابها و العوامل التي تتحكم فيها و استخلاص النتائج منها و يتم ذلك من خلال تجميع البيانات و تنظيمها و تحليلها من خلاله قمنا بوصف نظري لمتغيرات الدراسة و مفاهيمها الاجرائية و الاحاطة بجميع أبعادها ثم تحليل للمعطيات و البيانات التي جمعناها من الميدان هذا التحليل يساعد في تفسير و فهم الواقع الاجتماعي المدروس (المتغير المستقل و يتمثل في تنمية الموارد البشرية و المتغير التابع و يتمثل في تحقيق الميزة التنافسية).

ثانيا : المنهج الاحصائي : هو عبارة عن استخدام الطرق الرقمية و الرياضية في معالجة و تحليل البيانات و اعطاء التفسيرات المنطقية لها, و يركز على وصف و تلخيص الأرقام المجمعة حول موضوع معين و تفسيرها في صورة نتائج و قد اعتمدنا على القاعدة البيانية الاحصائية الالكترونية لتفريغ المعطيات , المعروف SPSS , الذي يمتاز بقدرته الكبيرة على تنفيذ عمليات إحصائية متنوعة و كثيرة .

2- تقنيات جمع البيانات الميدانية :

اعتمدنا في هذا البحث على الاستعانة بمجموعة نيات المناسبة لموضوع البحث :

أ/ الملاحظة : تعد من أهم الوسائل التي يستعملها الباحث في جمع المعلومات و المقصود هنا بالملاحظة هي الملاحظة العملية التي تسير وفق منهج محدد يستهدف الكشف عن الظاهرة موضوع الدراسة , عناصرها والعلاقة التي تربطها .

و تمتاز الملاحظة بأنقسامها الى : الملاحظة بالمشاركة والملاحظة دون مشاركة .

وقد اختار الباحث الملاحظة بالمشاركة عبر الحضور و التفاعل حيث حصل على البيانات و المعلومات عبر التفاعل و الاتصال مع مجموعة من المبحوثين و قد طبقت الملاحظة وفقا لاجراءات التالية و تحديد الهدف حيث هدفت الملاحظة الى معرفة واقع ادارة الموارد البشرية .

- تحديد الوحدات التي ستخضع للملاحظة :و التي تمثلت في ملاحظة وعي العاملين بأهمية ادارة الموارد البشرية ,ملاحظة مدى تجسيد الخطط الاستراتيجية التنافسية على أرض الواقع ,ملاحظة مدى مساهمة ادارة الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية بالمؤسسة .

ب/ المقابلة : المقابلة كما عرفها موريس أنجرس : هي تلك التقنية المباشرة التي تستعمل لمساءلة الأفراد على انفراد و في بعض الحالات مجموعات بطريقة نصف موجهة .

- كذلك قد أورد محمد حسن عبد الباسط في كتابه أصول البحث الاجتماعي مجموعة من التعاريف للمقابلة حيث أشار بأنها المحادثة الجادة الموجهة نحو هدف معين محدد غير مجرد الرغبة في المحادثة لذاتها.

- وخلاصة يمكن تعريف المقابلة بأنها حوار لفظي مباشر هادف وواعي يتم بين شخصين (باحث ومبحوث) أو بين شخص (باحث) و مجموعة من الأشخاص (المبحوثين) بغرض الحصول على معلومات دقيقة يتعذر الحصول عليها بالأدوات أو التقنيات الأخرى و يتم تقييده بالكتابة أو التسجيل الصوتي أو المرئي و هي أنواع .

ولقد اخترنا في بحثنا نوع المقابلة الحرة و أحيانا تسمى بالمقابلة غير الموجهة وذلك بطرح أسئلة حرة غير محددة .

ج/ الاستمارة : حيث تعتبر الاستمارة من أكثر الأدوات الاحصائية شيوعا لجمع المعلومات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة ,ومن أجل ذلك تم تصميم استمارة تتكون من 23 سؤالا مقسمة الى ثلاث محاور ,بحيث يحتوي المحور الأول على البيانات الديمغرافية (الجنس,السن,المستوى التعليمي ,الحالة المدنية الوضعية اتجاه العمل,الأقدمية في العمل,الرتبة الوظيفية) (7 أسئلة) ,بينما يشتمل المحور الثاني على بيانات تتعلق بادارة الموارد البشرية (12 سؤالا) , أما المحور الثالث فيضم البيانات المتعلقة بالميزة التنافسية (4أسئلة) , وقد تم توزيع 43 استمارة و هو ما فرضته علينا الظروف و لقله مجتمع بحثنا فكان عدد الاستمارات الضائعة و الملغية 13 و المستعملة 30 استمارة .

الفصل الخامس : الدراسة الميدانية بمؤسسة سوناطراك

وقد تم تحكيم الاستمارة من قبل الأستاذ المشرف, للتأكد من ملائمة البيانات و تماشي الأسئلة مع الفرضيات و مدى قدرة الاستمارة على التوصل لنتائج و أهداف الدراسة .

د/ الفرضيات : الفرضية هي طرح أو تفسير مقترح لظاهرة أو عبارة عن أطروحة مقترحة منطقية تقدم علاقة ارتباط بين ظواهر متعددة.

و هي تفسير مقترح لظاهرة ما يشترط المنهج العلمي أن يتمكن المرء من اختبار الفرضية لكي تصبح علمية يبني العلماء الفرضيات العلمية بشكل عام على الملاحظات السابقة التي لا يمكن تفسيرها على نحو مرض بالنظريات العلمية المتوفرة, لاتعتبر الفرضية العلمية مكافئة للنظرية العلمية, حتى و ان استخدمت كلمات فرضية و نظرية بشكل مترادف في أغلب الأحيان, الفرضية الاجرائية هي فرضية مقبولة و مقترحة بشكل مؤقت من أجل المزيد من البحث, في عملية تبدأ بالتخمين أو فكرة علمية, والفرضية عادة ماتكون من المتغير الأول المتغير المستقل و التالي المتغير التابع .

ه/ العينة : و هي الجزء الذي يمثل مجتمع الأصل أو النموذج الذي يجري الباحث مجمل و محور عمله عليه بمعنى هي مجموعة من الأفراد التي تم اختيارها لتكون ضمن الدراسة .

و قد اخترنا في بحثنا عينة محددة من مجتمع الدراسة, و نظرا لقلّة عدد أفراد مجتمع بحثنا قمنا بتوزيع (43) استمارة على أفراد العينة الدراسة, اعتمدنا على أسلوب المسح الشامل الذي يعرف بأنه أسلوب جمع البيانات من كل فرد من أفراد المجتمع واهتمنا بالكادر البشري, و بناءا على اشكالية الدراسة و أهدافها فان مجتمع عينة الدراسة يستهدف مختلف الأفراد (اطار سامي, إطار, عون متحكم, عون تنفيذ) الذي قمنا بتوزيع الاستمارة عليهم.

- و الجدول الموالي رقم 5: يوضح عينة الدراسة :

مجتمع الدراسة	الاستمارات الموزعة	الاستمارات الضائعة	الاستمارات المسترجعة	نسبة عينة الدراسة الى مجتمع الدراسة
917	43	13	30	3.27%

المصدر : من اعداد الطالب شعالة أسامة

رابعاً: عرض تحليل و تأويل البيانات :

لتحقيق أهداف الدراسة و تحليل البيانات التي تم تجميعها قمنا بترميز و إدخال البيانات إلى الحاسب الآلي باستخدام برنامج (statistical package fore social science) .SPSS.

كما تم القيام ببعض الأساليب الاحصائية المناسبة و الموجودة في هذا البرنامج و هي :

- التكرارات و النسب المئوية .

1- المحور الأول : تحليل وصفي للبيانات الديمغرافية :

الجدول رقم 6: يمثل توزيع العينة حسب متغير الجنس:

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
76.66%	23	ذكر
23.33%	7	أنثى
100%	30	المجموع

يشير الجدول أعلاه إلى نموذج من مجتمع البحث متكون من ذكور و إناث لقياس أي منهما أكثر عملاً بالمؤسسة و من خلال البيانات الجدول لاحظنا عدد الذكور العاملين بالمؤسسة فاق عدد الإناث حيث بلغت نسبة الذكور 76.66% مقابل نسبة الإناث التي تحصلنا عليها 23.33% و هذا التفاوت النسبي بين الجنسين راجع لعدة أسباب , هي طبيعة العمل بالمؤسسة وكذلك نظام العمل بالمؤسسة .

الجدول رقم 7 : يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير السن :

النسبة المئوية	التكرار	الفئة العمرية
20%	6	أقل من 30 سنة
20%	6	من 31 – 40 سنة
26.66%	8	من 41 – 50 سنة
33.33%	10	أكثر من 50 سنة
100%	30	المجموع

من خلال الجدول أعلاه الذي يمثل 4 فئات عمرية لكلا الجنسين و بالنظر الى التكرارات إلى تكرارات العينة البالغ عددها 30 فرد , نلاحظ أن الفئة العمرية (الأكثر من 50 سنة)

الفصل الخامس : الدراسة الميدانية بمؤسسة سوناطراك

بلغ عددهم 10 عامل بنسبة %33.33 و هي نسبة مناسبة و تمثل غالبية الموظفين ,ثم تأتي الفئة العمرية من (41- 50 سنة) بعدد 8 عمال و بنسبة %26.66, كما نلاحظ تساوي عدد العمال و نسبة المتحصل عليها في الفئتين الأقل من (30 سنة) و الفئة العمرية من (31- 40 سنة) .

و هذا يدل على عدم الاستقطاب الجيد بالمؤسسة للكفاءات الشبانية و اعتمادها بشكل كبير على الفئات العمرية الكبيرة السن ,وما يمكن ملاحظته أيضا هو اعتماد المؤسسة على الكفاءات البشرية للفئات الكبيرة السن و تكوينها بخبرات المؤسسة .

الجدول رقم 8 : يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
/	0	إبتدائي
16.66%	5	متوسط
46.66%	14	ثانوي
36.66%	11	جامعي
100%	30	المجموع

اتضح من خلال الجدول أن أغلبية العينة المدروسة من ذوي المستوى الثانوي حيث كان عدد العمال 14 عامل وقدرت بنسبة %46.66 ثم تليها العينة من ذوي المستوى الجامعي و التي قدرت ب 11 عامل و بنسبة %36.66 ثم ذوي المستوى المتوسط بنسبة %16.66 و 5 عمال ,بينما لم نسجل أي حالة عينة لذوي المستوى الإبتدائي و التي قدرت ب 0 حالة ,وقد يرجع هذا إلى كون هذه الفئة من المستوى التعليمي الإبتدائي قليلة إن لم نقل منعدمة كما نستخلص أن المؤسسة تهتم بالفئات ذوي المستوى التعليمي الجيد و التي كما لاحظنا هي الأكثر استخداما بالمؤسسة .

الجدول التالي رقم 9: يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الإجتماعية :

النسبة المئوية	التكرار	الحالة الاجتماعية
30%	9	أعزب
60%	18	متزوج
3.33%	1	أرمل
6.66%	2	مطلق
100%	30	المجموع

الفصل الخامس : الدراسة الميدانية بمؤسسة سوناطراك

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة أفراد العينة المتزوجون بنسبة 60% أكثر نسبة متحصل عليها من الفئات 4 ثم تليها نسبة الأفراد التي تغطيهم العزوبية التي تقدر بنسبة 30% أما فئة العمال الذين حالتهم الاجتماعية مطلق و أرمل فهي قليلة جدا .

و قد اتضح لنا أن أغلب العمال المتزوجون لهم مدة طويلة في العمل و هذا دليل على قدرتهم في تحمل المسؤولية أما العمال العزاب فهم حديثي العمل و يملكون طموحات و يسعون نحو تحقيقها .

الجدول رقم 10: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوضعية اتجاه العمل.

الوضعية اتجاه العمل	التكرار	النسبة المئوية
دائمة	25	83.33%
مؤقتة	5	16.66%
المجموع	30	100%

يتضح من خلال الجدول أن أكبر نسبة هي 83.33% من أفراد مجتمع الدراسة بالنسبة للعمال الدائمون ثم تليها نسبة العمال المؤقتين لدى الوضعية اتجاه العمل التي تقدر ب 16.66% و هي نسبة ضعيفة جدا , و نظرا لهذا يمكننا القول أن المؤسسة توظف المستخدمين الذين يملكون القدرة على العمل بعقد عمل دائم غير محدد المدة كما نجدهم ذو خبرة و أقدمية في العمل لدى المؤسسة بما يعني أن لديهم المعرفة و الدراية الكاملة و الكافية بطبيعة العمل داخل المركب GP1Z.

الجدول رقم 11 : يمثل توزيع افراد العينة حسب الأقدمية في العمل :

الأقدمية في العمل	التكرار	النسبة المئوية
أقل من سنة	0	/
من 1- 5 سنوات	7	23.33%
من 6- 10 سنوات	12	40%
أكثر من 10 سنة	11	36.66%
المجموع	30	100%

يتضح من خلال الجدول أن أكبر نسبة هي 40% من أفراد مجتمع الدراسة لديهم من (6- 10 سنوات) أقدمية في العمل بالمؤسسة و التي قدرت ب 12 عامل ثم تليها الفئة الأكثر من 10 سنوات أقدمية في العمل ب 11 عامل, ما نلاحظ تقارب نسبة هاتين الفئتين .

الفصل الخامس : الدراسة الميدانية بمؤسسة سوناطراك

و هنا يمكننا القول أنهما تتميزان بخبرة واسعة في العمل و القدرة على تحمل المشاكل و الحوادث المهنية , حيث لم نسجل أي حالة في الفئة الأقل من سنة , وقد قدرت نسبة الفئة من (1-5 سنوات) ب 23.33% في 7 عمال , و هنا يجدر بنا القول الى أن فئة العمال الحديثي التوظيف أن يستفيدوا من العاملين القدامى و العكس صحيح بالنسبة للجدد ذلك من خلال ما يمتلكونه من خبرة جيدة ومن الملاحظ أن المؤسسة في هذه السنوات الماضية نسبة التوظيف بها ضعيفة .

الجدول رقم 12: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الرتبة الوظيفية

الرتبة الوظيفية	التكرار	النسبة المئوية
إطار سامي	1	3.33%
إطار	8	26.66%
عون متحكم	8	26.66%
عون تنفيذ	13	43.33%
المجموع	30	100%

من خلال الجدول نلاحظ تقارب نسب المستويات الوظيفية (إطار , عون متحكم , عون تنفيذ) , حيث نجد تساوي نسبي مستوى إطار و عون متحكم بنسبة 26.66% في 8 عمال أما بالنسبة للأعوان التنفيذيين كانت نسبتهم أكبر بقليل وقد سجلت نسبة 43.33% على 13 عامل , ثم تليهم رتبة إطار سامي كانت نسبة ضعيفة جدا قدرت ب 3.33% ومن الملاحظ غياب هذ المستوى الوظيفي لرتبة إطار سامي ذلك ربما راجع لأسباب عمل خارجي .

2- المحور الثاني : تحليل بيانات تتعلق بإدارة الموارد البشرية

الجدول رقم 13 : يوضح أهمية الموارد البشرية في المؤسسة

أهمية الموارد البشرية في المؤسسة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	25	83.33%
لا	5	16.66%
المجموع	30	100%

من خلال بيانات الجدول نلاحظ أن 83.33% من أفراد مجتمع الدراسة يؤكدون أن الموارد البشرية تعتبر الأكثر أهمية في المؤسسة و قد توزعت هذه النسبة 83.33% على 25 عامل لدى المؤسسة موافقين بنعم .

الفصل الخامس : الدراسة الميدانية بمؤسسة سوناطراك

ما نلاحظ أيضا أن 16.66% من أفراد المجتمع الدراسة يؤكدون العكس لكن نسبتهم ضعيفة جدا .

وهذا ما يؤكد وعي غالبية الموظفين و المسؤولين وإدراكهم لأهمية الموارد البشرية فهي التي تسمح بالمؤسسة بالتفرد عن غيرها.

الجدول رقم 14: يمثل تبني المؤسسة خطط إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية

العبرة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	23	76.66%
لا	7	23.33%
المجموع	30	100%

من خلال استقراء بيانات الجدول أعلاه يتبين لنا أن نسبة 76.66% من أفراد مجتمع الدراسة يوافقون بنعم كما يؤكدون أن المؤسسة تتبنى خططا إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية ,مقابل نسبة 23.33% من أفراد مجتمع الدراسة ينفون ذلك .

وهذا ما نفسره باهتمام المؤسسة بالموارد البشرية خاصة في وقت أصبح فيه ندرة الموارد عائقا أمام تحقيق أهداف المؤسسة كما أن بقاء المؤسسة مرهون باعتمادها على الإدارة الإستراتيجية لكل وظائفها .

الجدول رقم 15 : يمثل نوع إستراتيجية المؤسسة لتحقيق أهداف التنمية

نوع استراتيجيه المؤسسة	التكرار	النسبة المئوية
معرفية	17	56.66%
سلوكية	9	30%
بيئية	4	13.33%
المجموع	30	100%

يتبين لنا من الجدول أن نسبة 56.66% من أفراد مجتمع الدراسة يؤكدون على أن نوع إستراتيجية المؤسسة لتحقيق أهداف التنمية تكون معرفية ,بينما عينة أخرى من أفراد مجتمع الدراسة يؤكدون على أنها سلوكية بنسبة 30% ثم تليها عينة أخرى بنسبة ضعيفة 13.33% تؤكد على أن نوع إستراتيجية المؤسسة هي بيئية .

و هذا ما يتبين لنا بوضوح أن المؤسسة لها تسيير استراتيجي و خطط استراتيجيه متميزة لتحقيق أهدافها.

الجدول رقم 16 : تعتقد المؤسسة أن التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية من شأنه أن يحقق التمييز.

النسبة المئوية	التكرار	العبرة
90%	27	موافق
10%	3	غير موافق
100%	30	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المؤسسة تعتقد أن التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية من شأنه أن يحقق التمييز بنسبة 90% من أفراد مجتمع الدراسة كلهم موافقين , أما الفئة غير موافقة كانت بنسبة قليلة 10% .

الجدول رقم 17: يمثل التحليل الوصفي لبعد تدريب الموارد البشرية بالمؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	تحرص المؤسسة على عقد دورات تدريبية
100%	30	نعم
/	0	لا
100%	30	المجموع

يتضح لنا من الجدول أن أكبر نسبة 100% توزعت على 30 عامل يؤكدون بالإجابة على نعم المؤسسة تحرص على عقد دورات تدريبية.وعليه نستنتج أن المؤسسة تعتمد على التدريب لتكثيف الموظف في وظيفته فتناسب الموظفين مع وظائفهم مما يضمن لها الاستمرارية عبر رفع مستوى الأداء و المهارة المهنية و بالتالي تزايد كفاءة الموارد البشرية .

الجدول 18 : يمثل تحفيز المؤسسة الموظفين للاشتراك بالدورات التدريبية

النسبة المئوية	التكرار	الدورات التدريبية
63.33%	19	نعم
36.66%	11	لا
100%	30	المجموع

يبين الجدول إجابات الأفراد العينة على بعد التدريب في تحفيز المؤسسة الموظفين للاشتراك بالدورات التدريبية حيث كانت النسب متقاربة لكن من الملاحظ أن أغلبية أفراد العينة موافقين بنعم.

الفصل الخامس : الدراسة الميدانية بمؤسسة سوناطراك

حيث بلغت أكبر نسبة 63.33%، بحيث نستنتج أن المؤسسة محل الدراسة تولي أهمية كبيرة لتدريب الموارد البشرية

الجدول رقم 19 : يمثل نوع تدريب الموظفين في المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	نوع تدريب الموظفين
10%	3	التدريب أثناء الوظيفة
53.33%	16	التدريب خارج الوظيفة
36.66%	11	تدريب الموظفين الجدد
100%	30	المجموع

نلاحظ من الجدول أعلاه أن النسبة الأكبر 53.33% بمعدل متوسط كانت الاجابة أنه يتم تدريب الموظفين في المؤسسة خارج الوظيفة ثم تدريب الموظفين الجدد بنسبة 36.66% بعدها تأتي نسبة أفراد العينة الذين أكدوا على أن التدريب في المؤسسة يكون أثناء الوظيفة بنسبة 10% وهي نسبة قليلة .

وهذا ما يمكننا من الاستنتاج أن المؤسسة تهتم بالتدريب أثناء الوظيفة و خارج الوظيفة و تدريب الموظفين الجدد .

الجدول 20 : يوضح تلاعب الأجر مع منصب الشغل

النسبة المئوية	التكرار	تلاعب الأجر مع منصب الشغل
73.33%	22	نعم
26.66%	8	لا
100%	30	المجموع

نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة 73.33% من أفراد مجتمع الدراسة موافقين بنعم على أن الأجر يتلاعب مع منصب العمل و هذا يدل على اهتمام المؤسسة بجانب تحفيز الموارد البشرية .

الجدول 21 : يمثل اهتمام المؤسسة بالجانب المادي فيما يتعلق بالحوافز

النسبة المئوية	التكرار	الجانب المادي فيما يتعلق بالحوافز
20%	6	الانارة
20%	6	التهوية
60%	18	عتاد العمل
100%	30	المجموع

نلاحظ في الجدول أعلاه أن أكبر نسبة هي 60% من أفراد مجتمع الدراسة يؤكدون على اهتمام المؤسسة بالجانب المادي فيما يتعلق بالحوافز من ناحية عتاد العمل بينما نلاحظ تساوي نسبي 20% أفراد مجتمع الدراسة الذين يؤكدون على جانب الانارة و التهوية فيما يتعلق بالحوافز المادية ,ومن خلال هذا نستنتج أن المؤسسة تهتم بالحوافز المادية لادارة الموارد البشرية .

الجدول 22 : إهتمام المؤسسة بالجانب المعنوي فيما يتعلق بالحوافز

النسبة المئوية	التكرار	الجانب المعنوي فيما يتعلق بالحوافز
23.33%	7	التشجيع
53.33%	16	الاعتراف
23.33%	7	التقدير
100%	30	المجموع

نلاحظ في الجدول أعلاه من ناحية الترتيب النسب أن أكبر نسبة 53.33% من أفراد مجتمع الدراسة الذين يؤكدون على إهتمام المؤسسة بالجانب المعنوي فيما يتعلق بالحوافز في الاعتراف بالكفاءات العمالية ,ثم يتبين لنا تساوي نسبي أراد مجتمع الدراسة التي قدرت 23.33% الذين يؤكدون على الاهتمام المؤسسة بالجانب المعنوي فيما يتعلق بالحوافز في التشجيع و التقدير ,ما يمكننا بالاستنتاج أن المؤسسة تهتم كثيرا بالجانب المعنوي فيما يتعلق بالحوافز سواء في تشجيع العمال لأو الاعتراف بالكفاءات و التقدير .

الجدول 23 : يمثل قيادة الموارد البشرية في المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	قيادة الموارد البشرية
30%	9	صورة جيدة
70%	21	غير جيدة
100%	30	المجموع

يمثل الجدول أعلاه صورة قيادة الموارد البشرية بالمؤسسة, حيث نلاحظ أكبر نسبة مؤكدة على أن قيادة الموارد البشرية بالمؤسسة لا تحتوي على صورة جيدة و كانت النسبة مقدره ب 70% من 21 عامل من أفراد مجتمع الدراسة بينما نلاحظ نسبة 30% من العمال يؤكدون على أنها تكون بصورة جيدة و هذا لا يدفعنا للقول أن قيادة الموارد البشرية في المؤسسة تظهر قطعيا بصورة غير جيدة ,كما يمكننا القول أن قيادة الموارد البشرية لها دور كبير في الرفع من أداء المؤسسة ,كما تعتبر القيادة الادارية أحد الوظائف الادارية الى جانب التخطيط و التنظيم و الرقابة و تتعلق بكل وظائف التسيير .

الجدول 24 : يوضح صيانة الموارد البشرية في المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	صيانة الموارد البشرية
36.66%	11	تقديم اعانات في المناسبات
30%	9	اجراء فحوصات دورية
33.33%	10	اجراءات السلامة المهنية
100%	30	المجموع

نلاحظ من الجدول أعلاه تقارب النسب حيث نرى أكبر نسبة تحصلنا عليها 36.66% من أفراد مجتمع الدراسة الذين يؤكدون على أن المؤسسة تقوم بصيانة الموارد البشرية بتقديم اعانات في المناسبات ثم تليها النسبة 33.33% والتي تحصلنا عليها كذلك من أفراد مجتمع الدراسة على 10 عمال و الذين يؤكدون أيضا أن المؤسسة تقوم بصيانة الموارد البشرية في الاهتمام بتقديم اجراءات السلامة المهنية بعدها تأتي نسبة 30% من أفراد مجتمع الدراسة الفئة الذين يؤكدون على أن المؤسسة تقوم باجراء فحوصات طبية و كل هذا يدل على أن المؤسسة تهتم بصيانة مواردها البشرية و اهتمامها لهذا الجانب في تقديم مختلف الخدمات الاجتماعية و الصحية و توفير وسائل الأمن الصناعي لكي تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف على المستوى الاقتصادي و المنظمي و العاملين أنفسهم.

3- المحور الثالث : تحليل البيانات التي تتعلق بالميزة التنافسية

الجدول 25 : يوضح تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة

تحقيق الميزة التنافسية	التكرار	النسبة المئوية
التركيز على الزبون	17	56.66%
التركيز على الجودة	13	43.33%
المجموع	30	100%

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة 56.66% من أفراد مجتمع الدراسة الذين يؤكدون على تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة يكون في التركيز على الزبون , مما يوجد نسبة أقل منها قدرت بـ 43.33% من أفراد مجتمع الدراسة و الذين يؤكدون على تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة يكون في التركيز على الجودة .

ومنه نستنتج أن المؤسسة تهتم في التركيز على الزبون في تحقيق الميزة تنافسية أكثر من إهتمامها في التركيز على الجودة لتحقيق التنافسية .

الجدول رقم 26 : يمثل نوع الميزة التنافسية بالمؤسسة

نوع الميزة التنافسية	التكرار	النسبة المئوية
ميزة التميز	5	16.66%
ميزة التكلفة الأقل	6	20%
معا	19	63.33%
المجموع	30	100%

يتبين من الجدول أعلاه أن نسبة 63.33% توزعت على 19 فرد من أفراد مجتمع الدراسة يؤكدون على نوع الميزة التنافسية بالمؤسسة في إهتمامها بميزة التميز و التكلفة الأقل .

و منه نستنتج أن المؤسسة تمتاز بنمط معين و نوع ميزة تنافسية جيدة لتحقيق الاستمرارية من خلال دمجها لنوعي ميزة التميز و التكلفة الأقل في تحقيق التنمية و أهداف المؤسسة.

الجدول 27 : تسعى المؤسسة أن تكون سباقة في تلبية إحتياجات زبائنها

النسبة المئوية	التكرار	تسعى المؤسسة أن تكون سباقة في تلبية إحتياجات زبائنها
100%	30	نعم
/	0	لا
100%	30	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول أن نسبة 100% من مجتمع البحث كلهم يقرون بأن المؤسسة تسعى جاهدة أن تكون سباقة في تلبية إحتياجات زبائنها وذلك حسب اجاباتهم بنعم بينما لم نرى أي إجابة من بينهم ب لا , كذلك حسب المقابلات التي أجريناها مع بعض العمال .

الجدول رقم 28 : تلبية المؤسسة كافة رغبات الزبائن من منتجات ذات جودة عالية

النسبة المئوية	التكرار	تلبية المؤسسة كافة رغبات الزبائن من منتجات ذات جودة عالية
50%	15	نعم
50%	15	لا
100%	30	المجموع

من خلال الجدول يتضح لنا بأنه نسبة 50% من مجتمع الدراسة يوافقون باجابتهم نعم على أن المؤسسة تلبية كافة رغبات الزبائن من منتجات ذات جودة عالية ,بينما يوجد منهم من أجاب بلا بنسبة 50% باعتبارهم أنه لا يمكن للمؤسسة أن تلبية كافة رغبات الزبائن من منتجات ذات جودة عالية ,من هنا نستنتج تساوي نسبتي الفئتين في اجابتهم .

خامساً: مناقشة الفرضيات و استنتاجات الدراسة

1- مناقشة الفرضيات :

أ/ الاستنتاج الجزئي للفرضية الأولى:

- يساهم تدريب الموارد البشرية في رفع تنافسية المؤسسة .
من خلال تحليل الجداول توصلنا الى الاستنتاجات التالية:
- 83.33% من العمال يصرحون بأن الموارد البشرية تعتبر الأكثر أهمية في المؤسسة وهو ما يؤدي الى تحقيق الميزة التنافسية.
 - 30% من مجتمع البحث يقرون بأن المؤسسة تحرص على عقد دورات تدريبية .
 - 63.33% من أفراد عينة الدراسة يقرون بأن هناك تحفيز للموظفين للاشتراك بالدورات التدريبية كما صرحوا بنسب متخالفة على أنه توجد أنواع دورات تدريبية مختلفة الكل حسب مستواه الوظيفي.

و من خلال النتائج المتوصل إليها يتبين أن المؤسسة تهتم بإدارة الموارد البشرية خاصة بعد تحفيز تدريب الموارد البشرية في رفع الأداء وتنافسية المؤسسة .

ب/ الاستنتاج الجزئي للفرضية الثانية :

هناك أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية تحفيز الموارد البشرية في رفع الميزة التنافسية في المؤسسة .

من خلال تحليلنا للجداول توصلنا إلى :

- 76.66% من أفراد عينة الدراسة يؤكدون على أن المؤسسة تتبنى خطط استراتيجية في تحفيز الموارد البشرية لتحقيق التنمية.

- 73.33% من العمال يؤكدون على تلاءم الأجر مع المناصب الذين يعملون بها .

- مجموع نسب أفراد عينة الدراسة كانت مختلفة إلا أنها تمثل 100% على تأكيدهم و تصريحهم أن المؤسسة تهتم بالجانب المادي و المعنوي فيما يتعلق بالحوافز .

من هنا نستنتج أن الفرضية الثانية تحققت و أن هناك أثر ايجابي فس تحفيز الموارد البشرية لرفع الميزة التنافسية في المؤسسة حيث تمثلت هذه الحوافز في الجانب المادي و المعنوي مثل الأجور و التهوية و عتاد العمل و التشجيع و الاعتراف بالكفاءات , كذلك في وضع سياسات استراتيجية لتحفيز الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة.

ج/ الاستنتاج الجزئي للفرضية الثالثة:

تساهم قيادة الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية بالمؤسسة.

من خلال تحليل بيانات الجداول وبعض المقابلات الميدانية توصلنا الى :

- أغلب أفراد مجتمع الدراسة أكدوا بنسبة 70% على أن المؤسسة لا تمتلك صورة جيدة لقيادة الموارد البشرية والتي من شأنها أن تخلق ميزة تنافسية بصورة جيدة .

- 90% من مجتمع الدراسة يعتقدون أن التسيير الاستراتيجي لقيادة الموارد البشرية من شأنه أن يحقق التمييز.

- 3 مقابلات تم إجراؤها ميدانيا مع العمال حيث أكدوا على أن قيادة الموارد البشرية بالمؤسسة غير مناسبة, بحيث أكدوا على أن قيادتها تمكن المؤسسة من رفع أداءها و تحقيق التنافسية .

من خلال النتائج و البيانات المتوصل إليها , والمقابلات التي تم اجراءها بالمؤسسة نجد أن الفرضية الثالثة ضعيفة من ناحية صدقها , وعدم ثباتها بحيث أن أغلب العمال صرحوا بأن قيادة الموارد البشرية بالمؤسسة غير مناسبة و لا تظهر في صور جيدة.

د/ الاستنتاج الجزئي للفرضية الرابعة :

تساهم صيانة الموارد البشرية في تحقيق و رفع تنافسية المؤسسة.

من خلال تحليل الجداول تبين لنا :

- 73.33% من العمال يؤكدون على تلاءم الأجر مع المناصب الذين يعملون بها .

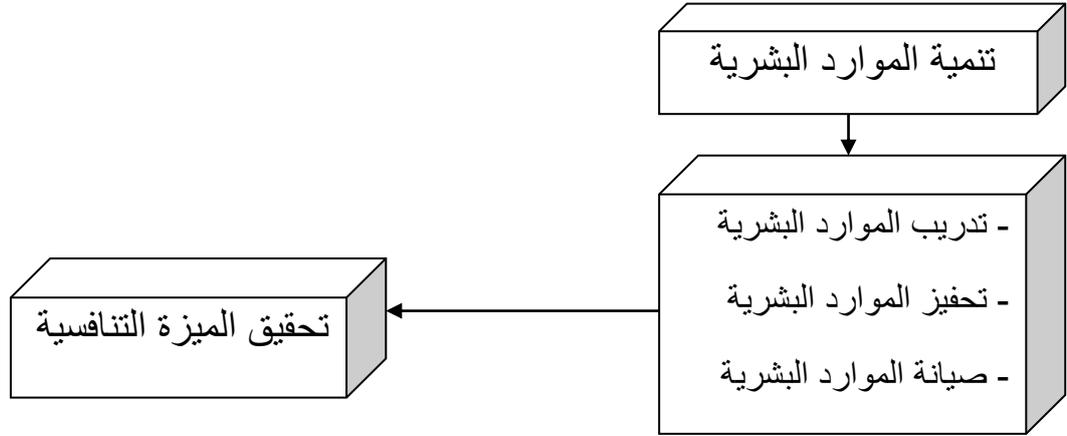
- 100% من أفراد عينة الدراسة يؤكدون على أن المؤسسة تقوم بدور صيانة الموارد البشرية منهم من أرجح قوله في تقديم المؤسسة للإعانات في المناسبات بنسبة 36.66% , و من العمال من صرحوا بقولهم في إجراء فحوص طبية بنسبة 30% , وهناك من أكدوا على صيانة الموارد البشرية بتقديم إجراءات السلامة المهنية بنسبة تقدر ب33.33%.

- 100% من أفراد عينة الدراسة يؤكدون على أن المؤسسة تسعى أن تكون سباقة في تلبية احتياجات الزبائن .

و من خلال بيانات الجداول المتحصل عليها من أفراد عينة الدراسة نجد أن هناك إهتمام كبير في المؤسسة بصيانة الموارد البشرية بخطط متنوعة وهذا ما يثبت صحة الفرضية .

2- نتائج الدراسة :

- يمكن تلخيص نتائج الدراسة في النموذج التالي رقم 16:



المصدر: من اعداد الطالب شعالة أسامة

أ/ نتائج الجانب النظري:

- تنمية الموارد البشرية تهدف الى تحديد و تنمية المهارات و الخبرات المطلوبة للمورد البشري بالمستقبل ووضع الاستراتيجيات الملائمة لتحقيق ذلك وتوعية بأهمية التدريب و التنمية لتحسين أداء و زيادة انتاجيته.

- بالرغم من تعدد وظائف تنمية الموارد البشرية التي عدده العلماء , إلا أننا ارتأينا أن نأخذ في دراستنا على الوظائف التالية : التدريب , التحفيز , القيادة , الصيانة.

- إن تحقيق ميزة تنافسية في سوق تنافسي مطلب تسعى إليه كل المنظمات لاستمراريتها و بقاءها وتحقيق أرباح, و كل مورد من موارد المؤسسة له أثر في تحقيق ميزة تنافسية و المورد البشري هو أهم مورد تسعى المؤسسات الى تطويره و تنميته ليكون له أثر ايجابي على الميزة التنافسية .

- تحظى الموارد البشرية باهتمام في المؤسسة الجزائرية, كما أنها تتبع خطا استراتيجية تسعى من خلالها لتحقيق الميزة التنافسية .

ب/ نتائج الجانب التطبيقي:

- المؤسسة تعتمد بشكل كبير على جنس الذكور , في عمليات التوظيف.

- كما نلاحظ تقارب نسب الفئات العمرية في المؤسسة , كما أن المؤسسة تستخدم جميع المستويات و ذلك حسب المنصب المطلوب إلا أننا لاحظنا غياب مستوى الابتدائي .

- لاحظنا من خلال دراستنا أن أغلب العمال وضعيتهم اتجاه العمل دائمة .

- مساهمة الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية .
- أن المؤسسة تهتم بالتدريب الموظفين و كذا عقد الدورات التدريبية , و تحفيز العاملين بها للاشتراك بالدورات التدريبية .
- إهتمام المؤسسة بجانب تحفيز الموارد البشرية .
- الدور الايجابي و الفعال الذي تلعبه القيادة في المؤسسة .
- الاهتمام الكبير في المؤسسة بصيانة الموارد البشرية .
- الاهتمام الكبير في المؤسسة بالزبون ورضا الزبون الذي هو محور نشاط المؤسسة.
- الاهتمام الكبير كذلك في المؤسسة بجودة المنتج الذي يضمن لها حصة سوقية .

سادسا: الاقتراحات و التوصيات:

- إنطلاقا من النتائج التي تم التوصل اليها , يمكن أن نقدم جملة من الاقتراحات و التي نراها ضرورية و ذات أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة الجزائرية و المتمثلة في :
- زيادة الاهتمام أكثر بالتدريب الذي له أثر ايجابي في تحقيق الميزة التنافسية, وذلك من خلال إتباع الطرق العلمية الحديثة في التدريب.
 - إعادة النظر في نظام الحوافز المتبع في المؤسسة , وكذا اعادة توجيه نظام الحوافز لخدمة تحقيق الميزة التنافسية .
 - إعادة النظر في برامج صيانة الموارد البشرية و توجيهها لخدمة تحقيق الميزة التنافسية.
 - الاهتمام بقيادة الموارد البشرية , وإعادة النظر في دور القيادة في المؤسسة وكذا تفعيل دور ايجابي للقيادة من أجل تحقيق الميزة التنافسية .
 - وضع أهداف واضحة ومحددة للمورد البشري.
 - وضع العامل في الأماكن التي تتماشى مع خبراته و كذا إمكانياته وقدراته, و تحسين توزيع المستخدمين في المؤسسة.
 - أن استغلال الموارد و الكفاءات بشكل جيد يؤدي إلى أنشاء مزايا تنافسية حاسمة من الدرجة الأولى.

خلاصة الفصل:

في نهاية الدراسة تم التوصل إلى أن المؤسسة تهتم بتنمية الموارد البشرية من جانب تدريب و تحفيز الموارد البشرية و كذا صيانة الموارد البشرية لأجل تحقيق الميزة التنافسية كما أنها لا تعطي أهمية كبيرة في قيادة مواردها بشكل جيد, وذلك ما أكدته النتائج الإحصائية للدراسة , وهو ما يوضحه نموذج الدراسة في الشكل السابق.

تمهيد

بعد التحولات التي شهدتها الأسواق العالمية عامة و السوق الوطنية خاصة كنتيجة الانتقال من الاقتصاد المبني على الموارد المادية إلى اقتصاد مبني على المعرفة ,تبين أن رأس المال الفكري يعتبر أحد العوامل الهامة في تحقيق الميزة التنافسية لأي مؤسسة ,ولتحقيق ذلك لا يجب على المؤسسة الاهتمام و العناية فقط بمواردها الداخلية .

وقد قمنا بإدراج هذا الفصل لإعطاء صبغة تطبيقية ,بحيث لا يمكن إثبات نتائج الدراسة النظرية ,إلا إذا تبعناها دراسة ميدانية تطبيقية .

و منه سنحاول التعرف على واقع و مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية في المؤسسة سونلغاز.

أولاً: تقديم المؤسسة ومنهج الدراسة المتبع:

سنقوم في هذا الجزء بتقديم مؤسسة سونلغاز ثم تاسيسها في سنة 1947 يتمحور نشاطها على إنتاج ونقل الطاقة وتوزيعها

عرض موجز حول الشركة

التسمية: سونلغاز (SADEG)

النشاط: إنتاج ونقل الطاقة وتوزيعها

العنوان: 02 شارع الأخوات بن سليمان وهران

قطاع النشاط: قطاع عام

تاريخ بداية النشاط : سنة 1947

المساحة الكلية للشركة: 8000 م²

عدد العمال: 80 عامل

الهيكل التنظيمي للشركة :



بالإضافة إلى 18 مديرية نوزيع للجهة الغربية للقطر الجزائري

المصدر : من وثائق الشركة

ثانيا: منهجية الدراسة وأدوات جمع البيانات :

أردنا في هذا الجانب التطرق إلى الجانب المنهجي بشكل مبسط حتى نتمكن من تبرير خطوات دراستنا الميدانية بشكل علمي ومهجي حيث ينبغي على الباحث أن يتصور في كل مرحلة من المراحل و الرسائل و الأدوات و الطرق التي يستخدمها في بحثه، خاصة في جانب الدراسة الميدانية من جمع البيانات و المعلومات إلى تحليلها وإظهار النتائج واختيار الفرضيات

ا/ منهج الدراسة :

تنتهي هذه الدراسة إلى الدراسات و البحوث الوصفية, التي تهتم بدراسة مجتمع البحث, إذ تم استخدام أسلوب المسح (الاستبيان) لجمع البيانات, ولعل ما يميز أسلوب المسح إعطاء فرصة لجمع كمية كبيرة من البيانات من مجتمع ضخم كمجتمع الدراسة الحالية عن طريق استخدام العسنة و تعميم نتائجها.

ب/ مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة سونلغاز ولعل سبب اختيار هذه المؤسسة كمجتمع دراسة راجع إلى عراقل هاته الشركة واهتمامها بالعنصر البشري وكذا اهتمامها بجودة أعمالها ورضا زبائنها وبناء على إشكالية الدراسة وأهدافها فإن مجتمع الدراسة يستهدف مختلف الأفراد حيث قمنا بتوزيع استمارات الاستبيان على 20 عامل وتم استرجاعها كلها و التي كانت عينة الدراسة

والجدول رقم 29: الموالى يوضح عينة الدراسة:

مجتمع الدراسة	الاستمارات الموزعة	الاستمارات المسترجعة	نسبة عينة الدراسة إلى مجتمع الدراسة
20	20	20	100%

المصدر: من إعداد الطالب

ثالثا : بناء أداة الاستبيان ومعالجتها إحصائيا :

أ/ بناء الاستبيان:

تم تقسيم الاستبيان إلى ثلاث محاور

المحور الأول يحتوي على أسئلة متعلقة بالبيانات الشخصية

و المحور الثاني يحتوي على بيانات تتعلق بإدارة الموارد البشرية

و المحور الثالث يحتوي على بيانات تتعلق بالميزة التنافسية

ب/ عرض وتحليل بيانات الدراسة

سنتطرق من خلاله إلى وصف وتحليل عينة وأبعاد الدراسة

الوصف الإحصائي للعينة:

جدول رقم 30: توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة
ذكر	13	65%
أنثى	7	35%

المصدر : من إعداد الطالب

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 20 عامل نلاحظ أن فئة الذكور البالغ عددها 13 عامل وبنسبة 65 % تتغلب على فئة الإناث البالغ عددها 7 عاملات أي بنسبة 35 % من هنا نلاحظ أن الشركة تعتمد على فئة الذكور أكثر من الإناث

جدول رقم 31: توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن:

السن	التكرارات	النسبة
أقل من 30 سنة	5	25 %
من 31 إلى 40 سنة	5	25 %
من 41 إلى 50 سنة	5	25 %
أكثر من 50 سنة	5	25 %

المصدر : من إعداد الطالب

الفصل الخامس : الدراسة الميدانية بمؤسسة سونلغاز

من خلال الجدول أعلاه و بالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 20 عامل نلاحظ ان الفئة العمرية (الأقل من 30 سنة) بلغ عددهم 5 عمال بنسبة 25 % وهي نسبة متقاربة مع النسب الأخرى أما عن الفئة العمرية (من 31 سنة إلى 40) بعدد 5 عمال و بنسبة 25 % وعن الفئة العمرية (من 41 إلى 50 سنة) بعدد 5 عمال و بنسبة 25 % و الفئة العمرية الأخيرة (أكثر من 50 سنة) بعدد 5 عمال 25 % نلاحظ من خلال الجدول أن الشركة تعتمد على جميع الفئات العمرية أي توازن

جدول رقم 32: توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي:

المستوى التعليمي	التكرارات	النسبة
متوسط	/	/
ثانوي	5	25 %
جامعي	15	75 %

المصدر : من إعداد الطالب

يتبين لنا من خلال الجدول أن أغلبية العمال ذو مستوى جامعي حيث بلغ تكرارهم 15 عاملا بنسبة تقدر ب 75 % ثم يأتي المستوى الثانوي بتكرار 5 عمال من أصل 20 عينة أي بنسبة 20 عينة أي بنسبة 25 %

جدول رقم 33 : توزيع عينة الدراسة حسب الحالة المدنية

الحالة المدنية	التكرارات	النسبة
أعزب	5	25 %
متزوج	15	75 %
أرمل	/	/
مطلق	/	/

المصدر: من إعداد الطالب

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية عمال الشركة هم متزوجين وذلك بتكرار 15 عاملا أي بنسبة 75 % وعن فئة العزاب بلغ تكرارهم 5 عمال بنسبة 5 %

جدول رقم 34: توزيع عينة الدراسة حسب الوضعية اتجاه العمل

الوضعية اتجاه العمل	التكرارات	النسبة
دائمة	15	75 %
مؤقتة	5	25 %

المصدر : من إعداد الطالب

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية عمال الشركة هم في وضعية دائمة أي بتكرار 15 عامل بنسبة بلغت 75 % أما عن العمال المؤقتين بلغ تكرارهم 5 عامل بنسبة 25 %

جدول رقم 35: توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية في العمل :

الأقدمية في العمل	التكرارات	النسبة
أقل من سنة	/	/
من 1 إلى 5 سنة	5	25 %
من 5 - 10 سنة	5	25 %
أكثر من 10 سنة	10	50 %

المصدر : من إعداد الطالب

من الملاحظ تساوي الفئتين (من 1 إلى 5 سنة) و(5 إلى 10 سنة) بعدد عاملين 5 عمال و بنسبة 25 % بمجموع 10 عمال وبنسبة 50 % وهما يمثلان نصف عدد العينة أما الفئة (أكثر من 10 سنة) بلغ تكرارها 10 عمال أي بنسبة 50 % وهي النسبة الأكثر في الشركة

جدول رقم 36 : توزيع عينة للدراسة حسب الرتبة الوظيفية:

الرتبة الوظيفية	التكرارات	النسبة
إطار سامي	5	25 %
إطار	5	25 %
عون متحكم	5	25 %
عون تنفيذ	5	25 %

المصدر : من إعداد الطالب

من خلال الجدول نلاحظ تقارب الرتب الوظيفية، حيث نجد رتبة إطار السامي تضم 5 عمال بنسبة 25 % ثم نجد رتبة إطار أيضا ب 5 عمال أي بنسبة 25 % وتساوي رتبة عون متحكم وعون تنفيذ ب 5 عمال أيضا أي بنسبة 25 % لكل منهما

جدول رقم 37 : التحليل الوصفي لبيانات تتعلق بإدارة الموارد البشرية:

رقم	العبرة	تكرارات نعم	تكرارات لا	نسبة نعم	نسبة لا
1	تعتبر الموارد البشرية الأكثر أهمية في المؤسسة	20	0	100 %	0
2	تتبنى الشركة خططا استراتيجية لإدارة الموارد البشرية	20	0	100 %	0
3	تحرص الشركة على عقد دورات تدريبية	20	0	100 %	0
4	تحفز الشركة الموظفين للاشتراك بالتدريبات	20	0	100 %	0
5	يتلائم الأجر الذي يتقاضاه العامل مع المنصب الذي يشغله	20	0	100 %	0

المصدر : من إعداد الطالب

يبين الجدول إجابات أفراد العينة على البيانات تتعلق بإدارة الموارد البشرية فعن عبارة تعتبر الموارد البشرية الأكثر أهمية في الشركة أجابوا 20 بنعم و 0 عامل ب لا أي بنسبة 100 % من هنا نلاحظ أن الموارد البشرية لها أهمية كبيرة في الشركة وعن العبارة رقم 2 أجابوا 20 عاملا بنعم أي بنسبة 100 % و 0 عامل بلا بنسبة 0 % فمن هنا نلاحظ أن الشركة تتبنى خططا إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وعن العبارة رقم 3 أجابوا 20 عاملا بنعم أي 100 % فنلاحظ من خلال هذا أن الشركة تحرص على عقد دورات تدريبية

وعن العبارة رقم 4 أجابوا 20 عاملا بنعم أي 100 % منها نلاحظ أن الشركة تحفز الموظفين الاشتراك بالدورات التدريبية

وبخصوص العبارة رقم 5 أجاب 20 عاملا بنعم أي 100 % من خلالها نلاحظ أن العامل راض عن أجرته التي يتقاضاها مع منصب شغله

جدول رقم 38: توزيع عينة الدراسة حسب نوع إستراتيجية الشركة لتحقيق أهداف التنمية:

نوع إستراتيجية	تكرارات	نسبة
معرفة سلوكية	20	100 %
بيئته	0	0 %

المصدر : من إعداد الطالب

نلاحظ من خلال الجدول الأعلى أن إستراتيجية الشركة لتحقيق أهداف التنمية هي معرفة سلوكية بما أن 20 عاملا أجابوا بها أي بنسبة 100 %

جدول رقم 39 : توزيع عينة الدراسة حسب اعتقاد الشركة بان التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية من شأنه أن يحقق التمييز:

التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية من شأنه أن يحقق التسيير	التكرارات	النسبة
موافق	20	100 %
غير موافق	0	0 %

المصدر : من إعداد الطالب

نلاحظ من خلال الجدول بأن التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية من شأنه أن يحقق التمييز وذلك من خلال إجابة 20 عامل من عينة بنعم أي بنسبة 100%

جدول رقم 40 : كيف يكون نوع تدريب الموظفين في الشركة:

نوع تدريب الموظفين في الشركة	تكرارات	النسبة
التدريب أثناء الوظيفة	20	100 %
التدريب خارج الوظيفة	0	0 %
تدريب الموظفين الجدد	0	0 %

مصدر : من إعداد الطالب

من خلال الجدول يتضح لنا أن 20 عاملا من العينة المأخوذة أجابوا بأن نوع التدريب يكون أثناء الوظيفة أي بنسبة 100 %

جدول رقم 41 : كيف تهتم الشركة بالجانب المادي فيما يتعلق بالحوافز:

النسبة	التكرارات	اهتمام الشركة بالجانب المادي فيما يتعلق بالحوافز
0	0	الإنارة
0	0	التهوية
% 100	20	عتاد العمل

المصدر : من إعداد الطالب

من خلال الجدول الأعلى نلاحظ اهتمام الشركة بالجانب المادي فيما يتعلق بالحوافز بعتاد العمل بإجابة 20 عاملا أي بنسبة 100 %

جدول رقم 42 : اهتمام المؤسسة بالجانب المعنوي فيما يتعلق بالحوافز:

نسبة	تكرارات	اهتمام المؤسسة بالجانب المعنوي فيما يتعلق بالحوافز
100%	20	التشجيع
%0	0	الاعتراف
%0	0	التقدير

مصدر : من إعداد الطالب

نلاحظ من خلال الجدول السابق اهتمام المؤسسة بالجانب المعنوي فيما يتعلق بالحوافز في تشجيع العمال وذلك بتكرار 20 عاملا أي بنسبة 100 %

جدول رقم 43: كيف تتم قيادة موارد بشرية في المؤسسة

نسبة	تكرارات	كيف تتم قيادة موارد البشرية في المؤسسة
% 100	20	صورة جيدة
% 0	0	صورة غير جيدة

مصدر : من إعداد الطالب

نلاحظ من خلال الجدول أن قيادة الموارد البشرية في المؤسسة تتم بصورة جيدة من خلال إجابة العمال التي بلغت 20 عامل من عدد العينة 20 أي بنسبة 100 %

جدول رقم 44: كيف يتم تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة

نسبة	تكرارات	كيف يتم تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة
% 0	0	التركيز على الزبون
% 100	20	التركيز على الجودة

مصدر : من إعداد الطالب

الفصل الخامس : الدراسة الميدانية بمؤسسة سونلغاز

نلاحظ الجدول أن المؤسسة تحقق الميزة التنافسية عن طريق التركيز على الجودة وذلك من خلال إجابات العمال حيث بلغ عددهم 20 من عينة المأخوذة أي 20 وبنسبة 100 %

جدول رقم 45: نوع الميزة التنافسية السائدة بالمؤسسة

نوع الميزة التنافسية السائدة بالمؤسسة	تكرارات	نسبة
ميزة التميز	20	100 %
ميزة التكلفة الأقل	0	0 %
التحالف	0	0 %

مصدر : من إعداد الطالب

نلاحظ من خلال الجدول أن نوع الميزة التنافسية السائدة بالمؤسسة هي ميزة التميز وذلك بإجابات العمال حيث أجاب 20 عامل بميزة التميز أي بنسبة 100 %

جدول رقم 46 : هل تسعى المؤسسة إلى أن تكون سباقة في تلبية احتياجات زبائنها

هل تسعى المؤسسة إلى أن تكون سباقة في تلبية احتياجات زبائنها	تكرارات	نسبة
نعم	20	100 %
لا	0	0 %

مصدر : من إعداد الطالب

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن 20 عامل أجابوا بنعم على سؤالنا لهم هل تسعى المؤسسة إلى أن تكون سباقة في تلبية احتياجات زبائنها أي بنسبة 100 %

جدول رقم 47: هل تلبية المؤسسة كافة رغبات الزبائن من منتجات ذات جودة عالية

هل تلبية المؤسسة كافة رغبات الزبائن من منتجات ذات جودة عالية	تكرارات	نسبة
نعم	20	100 %
لا	0	0 %

مصدر : من إعداد الطالب

نلاحظ من خلال الجدول أن المؤسسة تلبية كافة رغبات زبائنها من منتجات ذات جودة عالية وذلك من خلال إجابة العمال 20 بنعم أي بنسبة 100 %

رابعاً: مناقشة فرضيات الدراسة

سيتم من خلال هذا مناقشة الفرضيات الدراسة و قد إعتدنا على أسئلة الاستمارة و اجابتها:

الفرضية الأولى:

- يساهم تدريب الموارد البشرية في رفع تنافسية المؤسسة .

فمن خلال اجابات أفراد عينة الدراسة تحققت صحة الفرضية حيث أكدوا بنسبة 100% على أن المؤسسة تعتمد على نظام التدريب أثناء الوظيفة , كذلك تحفز العمال على إجراء دورات تدريبية .

الفرضية الثانية

- هناك أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية تحفز الموارد البشرية في رفع الميزة التنافسية في المؤسسة .

بما أن للمؤسسة تحفيزات مادية ومعنوية ودورات تدريبية و أن كل عامل راض عن أجره فهذا دليل على تحفيز الموارد البشرية في المؤسسة لرفع الميزة التنافسية , كما أن العمال أكدوا في اجاباتهم بملأ الاستمارة على أن هناك أثر ايجابي من جانب الحوافز فأكد يمكن قبول الفرضية.

الفرضية الثالثة :

- تساهم قيادة الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية بالمؤسسة .

ولاختبار هذه الفرضية عدنا أيضا إلى استمارتنا واعتمدنا على إجابات العمال في الأسئلة التي تخص قيادة الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية حيث أكدوا في إجاباتهم بنسبة كبيرة ما يثبت صحة الفرضية .

الفرضية الرابعة:

- تساهم صيانة الموارد البشرية في تحقيق ورفع تنافسية المؤسسة.

ولاختبار هذه الفرضية اعتمدنا على إجابات العمال الخاصة بصيانة الموارد البشرية ولاحظنا أنها تساهم في تحقيق ورفع تنافسية مؤسسة.

خامسا: نتائج الدراسة :

من خلال ما تناولته دراستنا في مؤسسة سونلغاز و من خلال نتائج الاستمارة و بعد تحليلها و تفسيرها تم استخلاص عدة نتائج في ضوء الفرضيات ,حيث تمكنا من التأكد من صدق و صحة فرضيات الدراسة بنسب عالية حيث توصلنا الى النتائج التالية:

- تحظى الموارد البشرية باهتمام في المؤسسة .
- تتبع المؤسسة خططا استراتيجية كما تسعى من خلالها لتحقيق الميزة التنافسية .
- مساهمة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية من خلال مواردها الداخلية و الخارجية بالمؤسسة.
- كما نستنتج أن الموارد البشرية لها دور فعال في المؤسسة بسونلغاز, وذلك من أجل تطويرها و تنميتها عبر عدة عمليات إدارية و اتخاذ خطط استراتيجية فعالة لادارتها و اقامة البرامج التكوينية و كذلك اتباع سياسة التحفيز بما يسمح لها من رفع الكفاءة البشرية و الأداء المتميز الذي يعود على الموظفين و على المؤسسة ككل .

سادسا: توصيات الدراسة :

- إشراك العاملين في ابداء الرأي أو المشاركة في وضع الأهداف .
- التعامل مع العاملين بصورة أقرب لمعرفة مشاكلهم و العمل على حلها.
- وضع العامل في الأماكن التي تتماشى مع خبراته و كذا مع إمكانياته و قدراته.
- على المؤسسة أن تدرك أن كل الأفراد ليسو متشابهين بل قيمهم تختلف حسب حسب مقدرتها على خلق و تحديد مستقبل المؤسسة .
- ضرورة رسم الاستراتيجيات ووضع الخطط و البرامج لتنمية و استثمار الموارد البشرية في ابداع الحلول المبتكرة و منتجات جديدة و خدمات متميزة لتحقيق مزايا تنافسية أخرى.
- الاهتمام أكثر بمكونات الموارد البشرية و خلق الميزة التنافسية المستدامة .

خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا التطبيقية بمؤسسة سونلغاز لاحظنا أن الهدف الرئيسي لهذه المؤسسة هو تحقيق الربحية و ضمان الاستمرار في ممارسة نشاطها, وكسب عدد أكبر من الزبائن و المحافظة عليهم و اختراق سوق المنافسة, وهذا لا يتحقق إذا كان العاملين بالمؤسسة يتمتعون بكفاءات و قدرات معرفة عالية.

حيث يتضح لنا أن المؤسسة تسعى للوصول إلى هذه الكفاءات من خلال تنمية الموارد, وذلك بالاستثمار في رأس المال الفكري و إشراك الموظفين في برامج تكوينية و تدريبية و تشجع التطوير, و هذا ما يؤكد إهتمام المؤسسة بالموارد البشرية التي تعتبر أهم مورد لتحقيق الميزة التنافسية.

الخاتمة :

توصلنا من خلال دراستنا لموضوع مساهمة ادارة الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية إلى أن أغلب المؤسسات التي تسعى إلى استخدام المنافسة كسلاح استراتيجي تحقق من خلاله التميز تركز على العوامل التي تزيد من أهمية الموارد البشرية في المستقبل في أداء المورد الشري باعتباره مورد من أهم الموارد و رأس مالي يجب استثماره الشيء الذي استوجب وجود كيان خاص به يتمثل في ادارة الموارد البشرية التي شهدت تطورا كبيرا في جميع المجالات .

كما أن أهمية الموارد البشرية و الكفاءات و دورها في تحقيق الميزة التنافسية لا ينعكس فقط من خلال تمتع الموارد و الكفاءات المسؤولة عن خلق قيمة بالخصائص و الميزات الواجب توفرها في الموارد و إنما أيضا من خلال فعالية و ضرورة الاستثمار في ترقية و تنمية الموارد و الكفاءات في ظل التحديات المختلفة للعولمة و بروز ما يعرف باقتصاد المعرفة و ما يحققه هذا الاستثمار من إدماج إيجابي و ما يترتب عنه من توقع يساهم بشكل مستمر في تحسين قدرات المؤسسة التنافسية.

فالأفراد هم سر صناعة المزايا التنافسية للمؤسسة بل سر التفوق و التقدم في جميع المجالات كما أن المزايا التنافسية للعنصر البشري قد تكون كافية لتميز أي مشروع ومن ثم يمكن القول أن الموارد البشرية ليست فقط مجالا لصنع المزايا التنافسية بقدر ماهي الفاعل الرئيسي في تحقيقها.

وحسب معطيات و نتائج الدراسات بالبحث في مدى دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية تبين لنا أن المحدد الأقوى لربحية المؤسسة و قوة تنافسياتها واجب البحث عنه داخل و خارج المؤسسة من خلال إدارة مواردها و السعي في تطوير و تحسينها على المستوى التكنولوجي و البشري لخلق هذه الميزة التنافسية و تحقيق أهداف المؤسسة .

المراجع باللغة العربية

أولا : الكتب

- 1- أحمد السيد مصطفى: إدارة الموارد البشرية منظور القرن الحادي والعشرون, دار الكتب القاهرة 2000.
- 2- أسامة خيرى: القيادة الإستراتيجية, دار للنشر و التوزيع, عمان الأردن, 2004.
- 3- أشوك شاندا, شلبا كوبرا: استراتيجية الموارد البشرية, تر: الخزامي عبد الحكيم, دار الفجر للنشر والتوزيع, القاهرة, 2002.
- 4- براء رجب تركي : نظام الحوافز الإدارية, دار للنشر و التوزيع , عمان الأردن, 2015.
- 5- تامر البكري : إستراتيجيات التسويق, جهينة للنشر و التوزيع, عمان, 2007
- 6 - حسين وليد حسين عباس: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية, المدخل الحديث لاستدامة الميزة التنافسية, دار ومكتبة حامد للطباعة و النشر والتوزيع, 2015.
- 7- عبد الحميد رجب: إدارة الموارد البشرية, دار الفكر العربي, القاهرة, 2006.
- 8- عبدة سيد الخطاب: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة الاندماج و مشاركة الخطر, ط2, المكتبات الكبيرة, القاهرة, 1990.
- 9- عمر وصفي عقلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي, دار وائل للنشر, عمان, 2005.
- 10- عمر صخري : اقتصاد المؤسسة, ط2, ديوان المطبوعات الجامعية, الجزائر, 1993.
- 11- غازي ريايعية : أسس الإدارة الدولية, مدخل استراتيجي لوظائفها الإدارية, المركز القومي, الأردن 2001,
- 12- محمد أحمد الخيزري : صناعة المزايا التنافسية, مجموعة النيل العربية, مصر, 2004.
- 13- محمد أحمد عوض: الإدارة الاستراتيجية, الأصول و الأسس العلمية, الدار الجامعية, الاسكندرية, 1999.
- 14- محمد حافظ الحجازي : المنظمات العامة: البناء, العمليات, النمط الإداري, طيبة للنشر, مصر, 2002.
- 15- مؤيد سعيد السالم : إدارة الموارد البشرية, مدخل استراتيجي, ط2, عالم الكتب الحديثة للنشر و التوزيع, الأردن, 2006.

- 16- محمد عبدة الحافظ : إدارة الموارد البشرية بين الفكر التقليدي و المعاصر , دار الفجر للنشر و التوزيع, 2001.
- 17- محمد عبدة الحافظ : صيانة الموارد البشرية , دار للنشر و التوزيع , القاهرة مصر , 2011.
- 18- محمد مرعي : أسس إدارة الموارد البشرية, دار الرضا للنشر و التوزيع, دمشق, 1990.
- 19- مصطفى محمود أبو بكر: إدارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية ,الدار الجامعية ,الاسكندرية, مصر, 2008.
- 20- نادية العارف : الإدارة الإستراتيجية , إدارة الألفية الثالثة,الدار الجامعية للنشر و التوزيع, جامعة الاسكندرية, 1999.
- 21- نبيل مرسي خليل, الميزة التنافسية في مجال الأعمال , مركز الإسكندرية للكتاب , مصر , 1998.
- 22- نجم عبود نجم: إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات, مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع , عمان, الأردن, 2005.
- 23- نعيم إبراهيم الطاهر: تنمية الموارد البشرية, عالم الكتب الحديث, عمان, 2009.
- 24- نور الدين حروش : إدارة الموارد البشرية , دار الأمة للطباعة و الترجمة و التوزيع , الجزائر , 2011.
- 25- نوري منير: تسيير الموارد البشرية , ط2 , ديوان المطبوعات الجامعية , الجزائر, 2014.
- 26- وسيلة حمداوي : إدارة الموارد البشرية , مديرية النشر الجامعية , قالمة , 2004.

ثانيا : الموسوعات و المعاجم :

- 1- محمد منير حجاب : الموسوعة الاعلامية, دار الفجر , مصر 2003.
- 2- محمد حسين العجمي : الادارة المدرسية , دار الفكر العربي , مصر , 2000.
- 3- مؤنس راشد الدين : معجم المرام في المعاني والكلام, دار الراتب الجامعية , مصر, 2002.

ثالثا : المجلات و المذكرات :

- 1- الهادي بوقلقول : إدارة الموارد البشرية من منطلق ادارة القوة العضلية إلى منطلق إدارة الفكر و المعرفة: دراسة و اضع إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال الجزائرية , التواصل, مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية , مديرية النشر, جامعة باجي مختار, عنابة, العدد 24, جوان 2009.
- 2- بن نافلة قدور , عرابة رابح : التسويق البنكي و قدرة البنوك على اكتساب الميزة التنافسية, كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية, جامعة شلف, 2004.

- 3- حنان عمير: دور تدريب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية (مذكرة ماستر أكاديمي), جامعة العربي التبسي, 2018.
- 4- عمار بوشناف : الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية مصدرها و تنميتها و تطويرها, رسالة ماجستير ,كلية العلوم الاقتصادية, جامعة الجزائر.
- 5- زويد الزهرة : أثر البحث و التطوير على تنافسية المؤسسة , دراسة حالة مؤسسة صيدال, رسالة ماجستير, جامعة باجي مختار عنابة , 2007.
- 6- صولح سماح, مسعود ربيع : دور تطوير الكفاءات في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية, الملتقى الدولي حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل الألفية الثالثة, كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير, جامعة قلمة , 17-16/11/2008.
- 7- موفق سهام : مساهمة القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة, أبحاث اقتصادية و ادارية , العدد 14 , 2013.
- 8- مروان حنان : دور التكوين في تنمية الموارد البشرية, جامعة أبي بكر بلقايد, ملحقه مغنية, قسم العلوم الاقتصادية, 2016.
- 9- منى طعيمة الجرف : مفهوم القدرة التنافسية و محدداتها: مسح مرجعي, مركز البحوث الاقتصادية و المالية , بجامعة القاهرة, أوراق اقتصادية, العدد 19, ماي 2002.
- 10- مزياني هدى وآخرون : المنافسة في ظل العولمة, مذكرة لنيل شهادة ليسانس, إدارة الأعمال , جامعة باجي مختار عنابة , 2006.
- 11- فاطمة عبد الغني مطر: أثر تحفيز العاملين في تحقيق الميزة التنافسية , كلية الاقتصاد , جامعة دمشق, سوريا, 2005.

رابعا : أعمال الملتقيات :

- 1- أغرين محمد العربي , بلعجول حسين : الميزة التنافسية من الاقتصاد الصناعي الى الاقتصاد الرقمي, الملتقى الدولي , المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي و المساهمة في تكوين مزايا تنافسية في البلدان العربية , شلف , 27-28/11/2008.

- 2- بوخمخ عبد الفتاح, و شابونية كريمة: تسيير الكفاءات و دورها في بناء الميزة التنافسية, مداخلة في الملتقى الثالث حول تسيير المؤسسات بعنوان المعرفة, الركيزة الجديدة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية 2005/11/13-12, بسكرة.
- 3- بلالي أحمد, سملالي يحضية : الأهمية الاستراتيجية للموارد البشرية و الكفاءات و دورها في تحقيق الميزة التنافسية: من منظور المقاربة المرتكزة على الموارد, الملتقى الدولي حول التنمية البشرية, و فرص الاندماج في إقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية , كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية, جامعة ورقلة, 9-10 مارس 2004.
- 4- داوي الشيخ : دور التسيير الفعال للموارد و الكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية , الملتقى الدولي حول التنمية البشرية, جامعة ورقلة , 10-03-2004 .
- 5- سكاك مراد : تسيير الموارد البشرية و التميز للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية, الملتقى الوطني الثاني حول تسيير المؤسسات 2007/11/27-62, كلية العلوم الاقتصادية و التسيير , جامعة قلمة.
- 6- مهدي شرقي, بوحفص رواني : نظام حكومات الشركات وسيلة لإنشاء القيمة و تحسين نجاعة الأداء في المؤسسات الاقتصادية لتحقيق تمايز مستديم, الملتقى الوطني الثاني لتسيير المؤسسات: المؤسسات الجزائرية و التميز, 2007/11/27-26, كلية العلوم الاقتصادية و التسيير , جامعة قلمة.

الملحق 01: دليل الاستبيان

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة وهران 2 محمد بن احمد

كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية

قسم علم الاجتماع تنظيم و عمل

إستمارة بحث موجهة للعمال

دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية

دراسة ميدانية بمؤسسة (سوناطراك - مركب GP1Z)

لمذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم و عمل

تحت إشراف الأستاذ :

- أ. سويح

إعداد الطالبين :

- شعالة أسامة

- عباس محمد

ملاحظة

في إطار إنجاز هذه المذكرة , نرجوا منكم ملء هذه الاستمارة مقدمين بذلك يد العون للباحث , والهدف من هذه الاستمارة هو إثراء و توسيع مجالات البحث العلمي , كما نعدكم أن المعلومات المقدمة من طرفكم ستحظى بكامل السرية و لا تستخدم إلا لأغراض العلمية

السنة الجامعية : 2021/2020

المحور الأول : البيانات الشخصية

- 1- الجنس : ذكر أنثى
- 2- السن : أقل من 30 سنة من 31 إلى 40 سنة من 41 إلى 50 سنة أكثر من 50 سنة
- 3- المستوى التعليمي : متوسط ثانوي جامعي
- 4- الحالة المدنية : أعزب متزوج أرمل مطلق
- 5- الوضعية إتجاه العمل : دائمة مؤقتة
- 6- الأقدمية في العمل :
- أقل من سنة من 1-5 سنة من 6-10 سنة أكثر من 10 سنة
- 7- الرتبة الوظيفية: إطار سامي إطار عون متحكم عون تنفيذ

المحور الثاني : بيانات تتعلق بإدارة الموارد البشرية

- 8- هل تعتبر الموارد البشرية الأكثر أهمية في المؤسسة: نعم لا
- 9- هل تتبنى المؤسسة خططا استراتيجية لإدارة الموارد البشرية : نعم لا
- 10- ماهو نوع الاستراتيجية المؤسسة لتحقيق أهداف التنمية :
- معرفة سلوكية بيئية
- 11- هل تعتقد المؤسسة أن التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية من شأنه أن يحقق التمييز : موافق غير موافق
- 12- هل تحرص المؤسسة على عقد دورات تدريبية : نعم لا
- 13- هل تحفز المؤسسة الموظفين للاشتراك بالدورات التدريبية : نعم لا
- 14- كيف يكون نوع تدريب الموظفين في المؤسسة :
- التدريب أثناء الوظيفة التدريب خارج الوظيفة تدريب الموظفين الجدد
- 15- هل يتلاءم الأجر الذي يتقاضاه العامل مع المنصب الذي يشغله: نعم لا
- 16- كيف تهتم المؤسسة بالجانب المادي فيما يتعلق بالحوافز:
- الانارة التهوية عتاد العمل

17- كيف تهتم المؤسسة بالجانب المعنوي فيما يتعلق بالحوافز:

التشجيع الاعتراف التقدير

18- هل تتم قيادة الموارد البشرية في المؤسسة بصورة جيدة : نعم لا

19- كيف تقوم المؤسسة بصيانة الموارد البشرية :

تقديم إعانات في المناسبات إجراء فحوص طبية دورية إجراءات السلامة المهنية

المحور الثالث : بيانات تتعلق بالميزة التنافسية

20- كيف يتم تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة :

التركيز على الزبون التركيز على الجودة

21- مانوع الميزة التنافسية السائد بالمؤسسة :

ميزة التميز ميزة التكلفة الأقل معا

22- هل تسعى المؤسسة إلى أن تكون سباقة في تلبية احتياجات زبائنها :

نعم لا

23- هل تلبية المؤسسة كافة رغبات الزبائن من منتجات ذات جودة عالية :

نعم لا